



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2015

---

## **Qualität der IFES-Schulevaluationen und deren Nutzung im Kanton Zürich: Schlussbericht**

Widmer, Thomas ; Frey, Kathrin ; Rüegg, Nadja ; Stadter, Cornelia ; Bundi, Pirmin ; Stein, Jeffrey

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-117470>

Published Research Report

Published Version



The following work is licensed under a Creative Commons: Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND 3.0) License.

Originally published at:

Widmer, Thomas; Frey, Kathrin; Rüegg, Nadja; Stadter, Cornelia; Bundi, Pirmin; Stein, Jeffrey (2015). Qualität der IFES-Schulevaluationen und deren Nutzung im Kanton Zürich: Schlussbericht. Zürich: Institut für Politikwissenschaft, Forschungsbereich Policy-Analyse.

# **QUALITÄT DER IFES-SCHULEVALUATIONEN UND DEREN NUTZUNG IM KANTON ZÜRICH**



Universität Zürich

Institut für Politikwissenschaft

Forschungsbereich Policy-Analyse & Evaluation

# **Qualität der IFES-Schulevaluationen und deren Nutzung im Kanton Zürich**

Schlussbericht

Thomas Widmer, Kathrin Frey, Nadja Rüegg,  
Cornelia Stadter, Pirmin Bundi, Jeffrey Stein

**Zürcher Politik- & Evaluationsstudien**

herausgegeben von Thomas Widmer

Publikationsreihe des Forschungsbereichs ‚Policy-Analyse & Evaluation‘  
Institut für Politikwissenschaft, Universität Zürich

ISBN 3-908610-35-4

Bezugsadresse:  
Universität Zürich  
Institut für Politikwissenschaft  
Forschungsbereich Policy-Analyse & Evaluation  
Affolternstrasse 56, CH-8050 Zürich  
Telefon + 41 1 634 38 41  
E-Mail [fbpae@ipz.uzh.ch](mailto:fbpae@ipz.uzh.ch)

© 2015 bei den Autoren

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>2 Evaluationskonzept</b>	<b>9</b>
2.1 Ausgangslage	9
2.2 Auftrag, Zielsetzung und Fragestellung	10
2.3 Vorgehen und Methoden	11
<b>3 Konzeptionelle Grundlagen</b>	<b>14</b>
3.1 Zielsetzung, Fragestellung und Vorgehen	14
3.2 Kontext der IFES-SE	14
3.3 Grundannahmen zur Nutzung und Wirkung der IFES-SE	17
3.4 Wirkungsmodell	18
3.5 Bewertungskriterien	23
3.6 Zwischenfazit: Konzeptionelle Grundlagen	27
<b>4 Experteninterviews mit der BI und dem IFES</b>	<b>28</b>
4.1 Zielsetzung, Fragestellung und Vorgehen	28
4.2 Anforderungen an die IFES-SE	28
4.3 Beurteilung der Qualität der IFES-SE	29
4.4 Beurteilung der kantonalen Ausgestaltung der IFES-SE	30
4.5 Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Akteuren	31
4.6 Nutzung der IFES-SE durch das MBA und die BI	31
4.7 Nutzung der IFES-SE durch die Schulen und Schulkommissionen	33
4.8 Verbesserungsvorschläge zur IFES-SE aus der Perspektive der BI und des IFES	33
4.9 Zwischenfazit: Perspektive der BI und des IFES	34
<b>5 Analyse der IFES-Evaluationsberichte</b>	<b>36</b>
5.1 Zielsetzung, Fragestellung und Vorgehen	36
5.2 Nützlichkeit	37
5.3 Durchführbarkeit	39

5.4 Korrektheit	39
5.5 Genauigkeit	40
5.6 Spezifische Kriterien für den Kanton Zürich	42
5.7 Spezifische Kriterien für IFES	43
5.8 Sonstige Bemerkungen	45
5.9 Zwischenfazit: Analyse der IFES-Evaluationsberichte	45
<b>6 Fallstudien</b>	<b>48</b>
6.1 Zielsetzung, Fragestellung und Vorgehen	48
6.2 Fallstudie: Kantonsschule Freudenberg	49
6.3 Fallstudie: Kantonsschule Limmattal	56
6.4 Fallstudie: Kantonsschule Hohe Promenade	63
6.5 Fallstudie: Berufsbildungsschule Winterthur	70
6.6 Fallstudie: Berufsfachschule Mode und Gestaltung	77
6.7 Fallstudie: Bildungszentrum Zürichsee	83
6.8 Fallstudienvergleich	91
<b>7 Standardisierte Befragung</b>	<b>101</b>
7.1 Zielsetzung, Fragestellung und methodisches Vorgehen	101
7.2 Bedeutung der externen Schulevaluation für die Schulqualität	103
7.3 Funktion der IFES-SE	103
7.4 Ausgestaltung der IFES-SE	104
7.5 Beurteilung der Durchführung der IFES-SE	106
7.6 Beurteilung der Berichterstattung der IFES-SE	108
7.7 Beurteilung der Ergebnisse der IFES-SE	110
7.8 Nutzung der IFES-SE	112
7.9 Vergleich der beiden Zyklen der IFES-SE	116
7.10 Verbesserungspotential der IFES-SE	116
7.11 Zwischenfazit: Standardisierte Befragung	117

<b>8 Synthese</b>	<b>119</b>
8.1 Beantwortung der Evaluationsfragen	119
8.2 Übergreifende Befunde	126
8.3 Empfehlungen	127
<b>9 Literatur und Quellenverzeichnis</b>	<b>137</b>
<b>Anhang</b>	<b>141</b>

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Personen, welche die Durchführung dieser Studie durch ihre Mitwirkung namentlich bei Interviews und Befragungen ermöglicht haben, herzlich für ihre Beiträge bedanken. Wir bedanken uns bei den Mitgliedern der Begleitgruppe der vorliegenden Evaluation (siehe Anhang A) für die Unterstützung.



# 1 Einleitung

Dieser Schlussbericht befasst sich mit Qualität und Nutzung der externen Schulevaluationen auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich. Seit dem Schuljahr 2005/06 evaluiert das Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES) die kantonalen Mittelschulen und Berufsfachschulen im Sechs-Jahres-Rhythmus im Auftrag der Bildungsdirektion des Kantons Zürich (BI). Die IFES-Schulevaluation (IFES-SE<sup>1</sup>) stellt ein bedeutsames Element des schulbezogenen Qualitätsmanagements auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich dar.

Die vorliegende Evaluation dieser externen Schulevaluationen hat einen bilanzierenden Charakter. Einerseits nimmt sie eine Beurteilung der Qualität der IFES-SE vor, andererseits wurde ermittelt, wie die IFES-SE durch die betroffenen Schulen aber auch die BI genutzt wird. Es wird aufgezeigt, wie die externe Schulevaluation zukünftig ausgestaltet werden könnte, so dass sie einen noch wirksameren Beitrag an die schulbezogene Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung leisten kann.

Die vorliegende Evaluation der IFES-SE wurde im Auftrag der BI realisiert und durch eine Begleitgruppe unterstützt. Die Begleitgruppe umfasste Personen der Mittelschulen und Berufsfachschulen, der Bildungsdirektion (Mittelschul- und Berufsbildungsamt und Bildungsplanung), der EDK und des Bildungsrates sowie der Bildungsforschung. Die Leitung des IFES war in der Begleitgruppe ebenfalls vertreten.<sup>2</sup> Die Begleitgruppe hat sich insgesamt dreimal getroffen, um die konzeptionellen Grundlagen sowie die Befunde der vorliegenden Evaluation zu diskutieren. Die Rückmeldungen aus der Begleitgruppe wurden in den vorliegenden Bericht eingearbeitet. Prof. Theo Wehner und Dr. Stefan Güntert (ETH Zürich) haben zudem punktuell, namentlich bei der Konzeption der Erhebungsinstrumente zur Erfassung der Perspektive der Schulkommissionen und der Interpretation der entsprechenden Befunde, ihre Expertise eingebracht.

Der vorliegende Schlussbericht gliedert sich wie folgt: Im Kapitel 2 wird das Evaluationskonzept erläutert, indem der Auftrag, die Zielsetzung und die Fragestellung detailliert dargelegt und das Vorgehen und die Methoden skizziert werden. Kapitel 3 befasst sich mit den konzeptionellen Grundlagen zur Beurteilung der Qualität, Nutzung und Wirkung der IFES-SE-Berichte und liefert auch eine Beschreibung des Kontexts der IFES-SE. Die anschliessenden Kapitel 4 bis 7 präsentieren die empirischen Erhebungen zur Beantwortung der Evaluationsfragen. Die Kapitel umfassen auch detaillierte Angaben zum methodischen Vorgehen der jeweiligen Erhebung. So befasst sich Kapitel 4 mit den Befunden zu den Experteninterviews mit Personen der BI und des IFES. Kapitel 5 präsentiert die Analyse der IFES-SE-Berichte und Kapitel 6 die Befunde aus sechs Fallstudien zur Nutzung der IFES-SE durch sechs ausgewählte Schulen. Kapitel 7 umfasst die Ergebnisse der standardisierten Befragung der Schulleitungen, der Qualitätsentwicklungsleitungen und der Präsidien der Lehrpersonenkonvente und der Schulkommissionen sowie der an der IFES-SE beteiligten Evaluationsfachleute. Der Schlussbericht wird mit einer Synthese abgeschlossen (Kapitel 8), die einerseits die Evaluationsfragen beantwortet und andererseits Empfehlungen zur Weiterentwicklung der IFES-SE formuliert.

<sup>1</sup> Um Missverständnisse zu vermeiden, wird in diesem Bericht systematisch von IFES-SE gesprochen, wenn die durch das IFES durchgeführten Schulevaluationen gemeint sind. Die im vorliegenden Dokument präsentierte Evaluation wird als IFES-SE-Evaluation oder Evaluation der IFES-SE bezeichnet.

<sup>2</sup> Eine Liste der Mitglieder der Begleitgruppe findet sich im Anhang A.

## 2 Evaluationskonzept

### 2.1 Ausgangslage

Das IFES wird von acht Kantonen getragen und ist als assoziiertes Institut der Universität Zürich seit dem 1. Januar 2011 eine Fachagentur der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und Erziehungsdirektoren (EDK).<sup>3</sup>

Die IFES-SE sollen im Kanton Zürich folgende drei Funktionen erfüllen (Bildungsplanung 2013: 2):

- Die IFES-SE sollen die Schulen im Bereich der Schulentwicklung unterstützen, indem sie Impulse zur Qualitätsentwicklung vermitteln (Entwicklung).
- Die IFES-SE liefern den Führungsverantwortlichen auf der Ebene der Schulen, der Schulkommissionen und des Mittelschul- und Berufsbildungsamts (MBA) relevante Erkenntnisse zur Wahrnehmung ihrer Führungs- und Aufsichtsaufgaben (Steuerung).
- Die IFES-SE dienen der Rechenschaftslegung gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit (Rechenschaft).

Die IFES-SE umfassen eine Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements der Schulen, die sich an der schuleigenen Umsetzung und Ausgestaltung des Qualitätsmanagements orientiert. Ergänzend können die Schulen ein Fokusthema im Bereich Schul- oder Unterrichtsqualität für eine Primärevaluation wählen. Wie aus der Tabelle 1 hervorgeht, hat das IFES bis April 2014 insgesamt 47 IFES-SE im Auftrag des Kantons Zürich abgeschlossen. Im zweiten Sechsjahres-Zyklus wurden bis Ende April 2014 sechs Mittelschulen und sieben Berufsfachschulen evaluiert. Die externen Kosten der BI für die IFES-SE für die Meta-Evaluation des QM der Schulen beliefen sich im Schuljahr 2012/13 auf ca. 364'000 Franken.<sup>4</sup>

Tabelle 1: Abgeschlossene IFES-SE im Auftrag des Kantons Zürich, Stand April 2014, Quelle IFES.

	Erster Zyklus 2005/06 – 2010/11	Zweiter Zyklus 2011/12 – 2016/17	Total
Mittelschulen	20	6	26
Berufsfachschulen	14	7	21
Total	34	13	47

Mit Beginn des zweiten Evaluationszyklus<sup>5</sup> ab dem Schuljahr 2011/12 hat das IFES zwei Neuerungen im Evaluationsdesign eingeführt. Erstens hat IFES ein Angebot an zehn Fokusthemen entwickelt. In der Regel sollen die Schulen eines der angebotenen Themen wählen, wobei weiterhin auch die Möglichkeit besteht, dass eine Schule ein eigenes Fokusthema formuliert (IFES 2010a). Diese Änderung

<sup>3</sup> Die Rechtsgrundlage von IFES ist das Statut "Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II" vom 17. Juni 2010 (IFES Statut, EDK 2010). Folgende Kantone gehören neben dem Kanton Zürich zu den Trägern: Aargau, Basel-Stadt, Bern, Graubünden, Luzern, Solothurn und Thurgau. Vertretungen dieser acht Kantone bilden die IFES-Konferenz. Die strategischen Zielsetzungen und die Leistungen von IFES werden für die Periode 2012 bis 2015 durch einen Leistungsauftrag zwischen IFES und der IFES-Konferenz festgehalten (Leistungsauftrag IFES, IFES-Konferenz 2012).

<sup>4</sup> Dieser Betrag bezieht sich nur auf die Meta-Evaluation des QM, umfasst aber auch den jährlichen Sockelbeitrag der BI an IFES von 34'000 Franken. Pro IFES-SE zahlte die BI im Schuljahr 2012/2013 55'000 Franken für die Meta-Evaluation des QM. Wählte eine Schule zusätzlich ein Fokusthema aus dem IFES-Angebot, stiegen die Kosten der IFES-SE (zusätzlich 10'000 – 15'000 Franken pro Primärevaluation). Spezialdesigns werden separat offeriert und verrechnet. Nicht eingeschlossen sind bei diesen Beträgen die Aufwendungen bei den Schulen sowie bei den involvierten Behörden.

wurde auch in die kantonalen Vorgaben zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II vom 10. April 2005 aufgenommen (Bildungsdirektion 2010<sup>5</sup>). Die Durchführung der Primärevaluation eines Fokusthemas erfolgt auf freiwilliger Basis, d.h. die Schulen können die IFES-SE auch ohne ein Fokusthema realisieren. Wählt die Schule ein Fokusthema aus der Liste des Fokusthemen-Angebots von IFES, übernimmt die Bildungsdirektion des Kantons Zürichs (BI) auch die Kosten für diesen Teil der IFES-SE. Entschliesst sich die Schule hingegen dazu, ein eigenes Fokusthema zu formulieren, muss die Schule die Kosten selber tragen.

Die zweite Neuerung betrifft die Berichterstattung. IFES hat die Plenumsveranstaltung zur mündlichen Berichterstattung der IFES-SE-Ergebnisse abgeschafft.

Die BI hat ihrerseits die „Leitfragen für die externe Evaluation Sek II“ für den zweiten Zyklus angepasst und ergänzt. So soll die IFES-SE den Aspekten des Qualitätskonzepts und der Qualitätsansprüche besondere Beachtung schenken (MBA 2012a).

## 2.2 Auftrag, Zielsetzung und Fragestellung

Am 16. Oktober 2013 hat die Bildungsplanung (BP) ausgewählte Institute eingeladen, eine Offerte zur Evaluation „Qualität der IFES-Schulevaluationen und deren Nutzung im Kanton Zürich“ einzureichen. Das Institut für Politikwissenschaft wurde in der Folge mit der Durchführung der Evaluation in der Zeit von März 2014 bis April 2015 betraut.

Die IFES-SE-Evaluation hat eine summative Ausrichtung: Nach rund neunjähriger Praxis soll die Qualität und Wirksamkeit der IFES-SE wissenschaftlich beurteilt werden. In der Ausschreibung wird dargelegt, dass sowohl die Kosten der IFES-SE als auch die besondere Stellung des IFES und seine bildungspolitische Bedeutung eine Evaluation nahe legen (BP 2013: 1). Konkret soll die IFES-SE-Evaluation ermitteln, ob die IFES-SE einen nützlichen und wirksamen Beitrag an die schulbezogene Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im Rahmen des kantonalen Qualitätsmanagements leisten.

Zur Abgrenzung des Evaluationsgegenstandes sind zwei Festlegungen für die vorliegende Evaluation der IFES-SE von zentraler Bedeutung:

1. Die Evaluation der IFES-SE befasst sich mit den durch IFES erarbeiteten Schulevaluationen. IFES als Institution bildet nicht Gegenstand der Evaluation, aber sehr wohl einen wichtigen Kontextfaktor.
2. Die IFES-SE-Evaluation beschränkt sich auf die Evaluationsaktivitäten von IFES im Kanton Zürich. Die Tätigkeiten in anderen Kantonen werden nicht evaluiert, können aber ebenfalls eine wichtige Rahmenbedingung darstellen.

In der Tabelle 2 werden die Evaluationsfragen der Ausschreibung (BP 2013a: 4-5) wiedergegeben. Die Fragen decken vier Bereiche ab: Während sich der Bereich A mit der Qualität der IFES-SE befasst, fokussieren die Fragebündel B und C auf die wahrgenommene Qualität der IFES-SE-Ergebnisse, die Nutzung und den Nutzungskontext der IFES-SE auf der Ebene der Schule beziehungsweise auf der Ebene der steuernden Akteure des Bildungssystems (Schulkommissionen sowie BP bzw. MBA). Der Fragebereich D befasst sich hingegen nicht mit der erfolgten Nutzung, sondern mit dem Verwendungspotential der Ergebnisse der IFES-SE für das Bildungsmonitoring der BI.

<sup>5</sup> Es werden in diesem Bericht jeweils die aktuell gültigen Grundlagen zitiert. Falls auf frühere Grundlagen Bezug genommen wird, wird dies speziell hervorgehoben.

Aufgrund der Sitzung mit der Begleitgruppe vom 19. Mai 2014 wird beim Fragebündel B ein besonderes Augenmerk auf die Akzeptanz der IFES-SE bei den Schulen gelegt.

Tabelle 2: Fragestellung der Evaluation gemäss Ausschreibung (BP 2013: 4-5)

<b>A. Qualität von Prozessführung, Evaluationsverfahren und Berichterstattung der IFES-SE.</b>
1. Entsprechen die Prozessführung, die Evaluationsverfahren und die Berichterstattung (Besprechung des Evaluationsberichts mit der erweiterten Schulleitung, Evaluationsbericht) den Qualitätskriterien der SEVAL-Standards, dem „Leitbild 2011“ des IFES sowie den konzeptionellen und inhaltlichen Vorgaben des Kantons?
2. Werden die Verfahren und Prozesse der IFES-SE von den Adressaten (Schulen, Schulkommissionen, BI/MBA) als nachvollziehbar, nutzungs- und kundenorientiert beurteilt.
<b>B. Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE durch die Schulen</b>
1. Werden die Ergebnisse der IFES-SE von den Schulen als valide und bedeutsam rezipiert?
2. Führen die Schulen aufgrund der Evaluationsergebnisse einen aktiv gestalteten Prozess der Ergebnisverarbeitung durch und nutzen sie die Ergebnisse der IFES-SE für die Schul- und Unterrichtsentwicklung? Wie sieht dieser Prozess aus (Prozessgestaltung, Aufwand, etc.)?
3. Welches sind nach Ansicht der Schulen wichtige Anforderungen an die IFES-SE, welche die anschliessende Nutzung der Evaluationsergebnisse durch die Schulen begünstigen? Erfüllen die IFES-SE diese Anforderungen?
4. Gibt es schulische Kontextfaktoren (Einstellungen der Schulleitung gegenüber derartigen Evaluationen, usw.), welche die Nutzung der Evaluationsergebnisse durch die Schulen positiv oder negativ beeinflussen?
5. Unterstützen die kantonalen Rahmenbedingungen (Vorgaben, Ressourcen, usw.) die Umsetzung der Evaluationsresultate in wirkungsvolle Massnahmen?
<b>C. Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE durch die Schulkommissionen und das MBA</b>
1. Werden die Ergebnisse der IFES-SE von den Schulkommissionen und dem MBA als valide und bedeutsam rezipiert?
2. Wie werden die Resultate der IFES-SE vom MBA in die Steuerungsprozesse integriert?
3. Werden die Schulkommissionen aufgrund der IFES-SE aktiv und führen sie eine Ergebnisverarbeitung mit Blick auf ihre Aufsichtsfunktion durch?
4. Welches sind nach Ansicht des MBA und der Schulkommissionen wichtige Anforderungen an die IFES-SE, welche die anschliessende Nutzung der Evaluationsergebnisse begünstigen? Erfüllen die IFES-SE diese Anforderungen?
5. Unterstützen die kantonalen Rahmenbedingungen (Vorgaben, Ressourcen, usw.) die Umsetzung der Evaluationsresultate in wirkungsvolle Steuerungsmassnahmen?
<b>D. Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE auf Bildungssystemebene</b>
1. Ist es möglich, die Resultate aus den IFES-Berichten für das Bildungsmonitoring durch die BI zu verwenden? Im Rahmen des Bildungsmonitoring werden generalisierende Aussagen zum Standard der Sekundarstufe II gemacht. Im Zentrum stehen zusammenfassende Resultatbeschreibungen; Ergebnisse einzelner Schulen sind nicht von Interesse.

## 2.3 Vorgehen und Methoden

Die Evaluation der Qualität und Nutzung der IFES-SE ist modular aufgebaut. Dieser Aufbau ermöglicht einen transparenten Überblick über die einzelnen Analyseschritte und erleichtert die sach- und aufgabengerechte Bearbeitung der Evaluationsfragen. Die Strukturierung erfolgt entlang der folgenden sechs Module:

*Modul 1* dient der Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen zur Evaluation der IFES-SE. Dazu wurde einerseits ein Wirkungsmodell zur Nutzung bzw. Wirksamkeit der IFES-SE erarbeitet. Andererseits wurden Bewertungskriterien zur Qualität der IFES-SE entwickelt. Als Grundlagen dienten neben der wissenschaftlichen Literatur Informationsgespräche und Dokumente der BI und des IFES zur IFES-SE. Die erarbeiteten konzeptionellen Grundlagen wurden mit der Begleitgruppe diskutiert (Sitzung vom 19. Mai 2014) und anschliessend aufgrund der Rückmeldungen fertiggestellt.

*Modul 2* erfasst die Perspektive des Auftraggebers von IFES und von IFES selbst zur Qualität und Nutzung der IFES-SE. Dazu wurden insgesamt sieben leitfadengestützte Experteninterviews mit Personen aus dem MBA, der BP und IFES durchgeführt.

*Modul 3* befasst sich mit den IFES-SE-Berichten und bewertet deren Qualität aus einer externen, unabhängigen Perspektive. Die Bewertung erfolgt anhand der in Modul 1 erarbeiteten Kriterien und stützt

sich auf eine qualitative Inhaltsanalyse der IFES-SE-Berichte. Zu jeder Schule, die von IFES evaluiert wurde, wurde der jeweils neueste abgeschlossene Bericht berücksichtigt (Stand April 2014). Dadurch dass die Bewertung IFES-SE-Berichte des ersten und zweiten Zyklus' umfasst, werden breit abgestützte und aussagekräftige Resultate geniert.

*Modul 4* beleuchtet vertiefend die Qualität der Prozesse und der Befunde sowie die Nutzung der IFES-SE anhand von qualitativen Fallstudien. Insgesamt wurden drei Mittelschulen und drei Berufsfachschulen ausgewählt. Die Fallstudien stützen sich auf die Analyse von Dokumenten und auf Experteninterviews mit den beteiligten Personen (Schulleitungen, Qualitätsentwicklungsleitungen, Präsidien der Schulkonvente und Schulkommissionen, IFES-SE-Evaluationsfachleute).

*Modul 5* erfasst die wahrgenommene Qualität und Nutzung der IFES-SE durch die beteiligten Akteure der Schule und die IFES-SE-Evaluationsfachleute. Dazu wurde eine standardisierte Online-Befragung bei den Schulleitungen, den Qualitätsentwicklungsleitungen (QEL), den Präsidien der Schulkonvente und Schulkommissionen sowie den Evaluationsfachleuten der IFES-SE durchgeführt. Die Befragung generiert Erkenntnisse zu Haltungen, Akzeptanz und Beurteilung sowie auch zur Nutzung der IFES-SE an Mittel- und Berufsfachschulen im Kanton Zürich. Dabei wurde auch erhoben, welche Verbesserungen der IFES-SE aus der Perspektive der Befragten angebracht sind.

*Modul 6* liefert eine Synthese der Erkenntnisse aus den einzelnen Modulen und beantwortet die Evaluationsfragen. Darauf basierend wird aufgezeigt, inwiefern die IFES-SE ihre Funktionen der Entwicklung, Steuerung und Rechenschaftslegung im Kanton Zürich erfüllt. Die Qualität der IFES-SE wird beurteilt und es wird dargelegt, ob die IFES-SE einen nützlichen und wirksamen Beitrag an die schulbezogene Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Sekundarstufe II im Kanton Zürich leisten. Basierend auf den diesbezüglichen Schlussfolgerungen werden Empfehlungen formuliert. Zwischenergebnisse der Module 2 und 3 sowie der Entwurf des Schlussberichts wurden in der Begleitgruppe anlässlich zweier Treffen am 9. September 2014 und am 26. Februar 2015 diskutiert. Die Rückmeldungen sind in die Berichterstattung eingeflossen.

Tabelle 3 liefert eine Übersicht über die verwendeten Methoden. Eine detaillierte Beschreibung zum Vorgehen und zu den eingesetzten Verfahren erfolgt im Rahmen der Berichterstattung zu den einzelnen Modulen in den Kapiteln 4 bis 7.

Tabelle 3: Übersicht zu den verwendeten Methoden

Evaluationsmodul	Methode	Stichprobe / Datenquelle
1. Konzeptionelle Grundlagen	qualitativ (Dokumentenanalyse; Informationsgespräche; Begleitgruppentreffen)	Verantwortliche MBA/BP und IFES, Dokumente zur IFES-SE, Begleitgruppe
2. Perspektive BI (MBA/BP) und IFES	qualitativ (Experteninterviews)	Leitfadeninterviews mit der Leitung des IFES und verantwortlichen Personen der BI; insgesamt acht Gesprächspartnerinnen und -partner
3. Analyse der IFES-SE-Berichte	qualitativ (Inhaltsanalyse)	N = 34 IFES-SE Berichte (neuster abgeschlossener Bericht pro Schule im April 2014)
4. Fallstudien	qualitativ (Dokumentenanalyse, Experteninterviews)	N = 6 Schulen (3 Mittelschulen und 3 Berufsfachschulen) 30 Experteninterviews mit Schulleitungen, QEL, Konventspräsidien, Schulkommissionspräsidien, Evaluierende
5. Perspektive der Akteure der Schulen und der Evaluationsfachleute	quantitativ (standardisierte Online-Befragung)	Befragung Schulen: N = 307 (Vollerhebung; 411 Personen der Schulleitungen, der QEL, der Konvents- und Schulkommissionspräsidien angeschrieben; Rücklaufquote 74,7%) Befragung Evaluationsfachpersonen: N = 26 (Vollerhebung; Rücklaufquote 100%)
6. Synthese	qualitativ (Desk Research, Begleitgruppentreffen)	Befunde aus den Modulen 1 bis 5 Begleitgruppe

## 3 Konzeptionelle Grundlagen

### 3.1 Zielsetzung, Fragestellung und Vorgehen

Dieses Kapitel hat zum Ziel, die konzeptionellen Grundlagen zur Bewertung der IFES-SE bereitzustellen. Dazu gehören der Kontext, die Grundannahmen zur Nutzung und Wirkung der IFES-SE, das Wirkungsmodell zur IFES-SE sowie die Bewertungskriterien zur Qualität der IFES-SE.

Der Kontext der IFES-SE stellt das Steuerungsregime des Bildungswesens auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich dar. In diesem Kapitel erläutern wir die zentralen Aspekte dieses Kontexts und legen dadurch dar, dass die IFES-SE ein Steuerungsinstrument in einem komplexen Politikbereich darstellt. Die Grundannahmen zur Nutzung und Wirkung der IFES-SE und das Wirkungsmodell zur IFES-SE führen bestehende Erkenntnisse aus der Literatur und die Erwartungen der beteiligten Akteure in einer systematischen Weise zusammen. Dadurch wird aufgezeigt, welche Prozesse und Aspekte bei einer Beurteilung der Nutzung und Wirksamkeit der IFES-SE zu berücksichtigen sind. Die Bewertungskriterien zur Qualität der IFES-SE konkretisieren und operationalisieren die SEVAL-Standards sowie die Vorgaben des Kantons Zürich und die Qualitätsansprüche von IFES.

Das Vorgehen zur Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen basiert auf den qualitativen Erhebungsinstrumenten Dokumentanalyse und Informationsgespräch (siehe Anhang A). Zudem wurde ein Workshop mit der Begleitgruppe durchgeführt (Begleitgruppensitzung vom 19. Mai 2014), um das Evaluationskonzept, das Wirkungsmodell und die Kriterien zur Bewertung der IFES-SE-Berichte zu diskutieren. Die Rückmeldungen der Begleitgruppe sind in die Beschreibung und die Abbildung des Wirkungsmodells sowie in die Bewertungskriterien eingeflossen. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass die konzeptionellen Grundlagen der Evaluation breit abgestützt sind und trägt dazu bei, dass die Evaluation anschlussfähige Ergebnisse generiert.

### 3.2 Kontext der IFES-SE

In diesem Kapitel wird die IFES-SE im Steuerungsregime der Bildung auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich verortet. Als Element des kantonalen Qualitätsmanagements der Schulen der Sekundarstufe II soll sie, wie im Kapitel 2.1. erörtert, die Steuerung auf der Makro-Ebene der Bildungsverwaltung und auf der Meso-Ebene der Schule unterstützen sowie der Rechenschaftslegung gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit dienen. Wir verwenden hier den Begriff „Steuerung“ und bezeichnen damit staatliche Handlungen, die mit der Absicht verbunden sind, gesellschaftliche Bereiche zu gestalten bzw. zu steuern. Im Bereich der Bildung auf der Sekundarstufe II bedeutet dies primär die Steuerung der Schulen, die zur Ausbildung von Mittelschülerinnen und Mittelschülern sowie der Berufsschülerinnen und Berufsschüler notwendig sind. Folglich gilt es, das Bildungswesen so auszugestalten, dass der Bildungsauftrag effektiv und effizient erfüllt werden kann. Das staatliche Steuerungsregime involviert in der Regel ein ausdifferenziertes Gefüge von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren und bedient sich unterschiedlicher Steuerungsprinzipien<sup>6</sup>, die sich keinesfalls auf hierarchische top-down Anweisungen beschränken (vgl. Windhoff-Héritier 1987). Der Bildungsbereich kann nach Klöti (1995: 81) als Musterbeispiel der Politikverflechtung gelten und weist folglich eine hohe strukturelle Komplexität auf. In der neueren Literatur wird zur Analyse des Steuerungsregimes im

<sup>6</sup> Gemäss Windhoff-Héritier (1987: 34) ist zwischen folgenden Steuerungsprinzipien zu unterscheiden: Gebot/Verbot, Anreiz, Angebot, Information/Überzeugung und Vorbild.

Bildungsbereich oft der Begriff „Educational Governance“ (Altrichter/Maag Merki 2010: 20-21) verwendet. Mit diesem Begriff werden neben dem Mehrebenencharakter speziell auch die Handlungskoordination und die (oft nicht-direktiven) Interaktionsmuster zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteure betont (vgl. IFES 2014b). Das hier verwendete Verständnis der staatlichen Steuerung verschliesst sich diesen Aspekten nicht, nimmt jedoch eine umfassendere Perspektive ein und betont den staatlichen Anspruch zur Steuerung unabhängig von seiner Ausgestaltung.

Das kantonale Bildungswesen auf Sekundarstufe II wurde in den späten 1990er-Jahren im Rahmen der Verwaltungsreform *wif!* (Wirkungsorientierte Führung der Verwaltung) wesentlich reformiert. Einerseits wurden die bis anhin separat geführten Bereiche der Berufsbildung (Volkswirtschaftsdirektion) und der Mittelschulen (BI) im Jahr 1998 im neu gegründeten Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) in der BI zusammengeführt (Suter 2013). Diese Zusammenführung und Vereinheitlichung wurde im Jahr 2002 als Sekundarstufe II – berufliche Grundausbildung und die Ausbildung in Mittelschulen nach der Erfüllung der obligatorischen Schulpflicht – im kantonalen Bildungsgesetz verankert. Andererseits wurde parallel dazu die Teilautonomie der Berufs- und Mittelschulen eingeführt (Dubs 2011). Dadurch erhielten die Schulen eine grössere Selbständigkeit, und ihr finanzieller Spielraum wurde durch Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen erweitert. Im Gegenzug wurden die Schulen verpflichtet, ein Qualitätsmanagement einzurichten (Keller 2009; Bildungsrat 2000; BI 2010; Peters et al. 2005; Brägger et al. 2007: 67-69).<sup>7</sup> Oder wie an anderer Stelle formuliert: „Der teilweise Abbau der Verhaltenssteuerung über Handlungsvorgaben (Prozesssteuerung, ex ante) schafft einerseits eine zunehmende Autonomie der Einheiten, andererseits wächst damit auch das Bedürfnis einer verstärkten Kontrolle der erbrachten Leistungen und der damit ausgelösten Wirkungen (Leistungs- und Wirkungssteuerung, ex post). Evaluation wird nun als Instrument betrachtet, um eine Leistungs- und Wirkungssteuerung zu realisieren.“ (Widmer 2008: 269; vgl. Widmer/Rüegg 2005: 100-101)

Während nun auf der Ebene des kantonalen Bildungswesens der Regierungsrat, die BI und (für die Berufsfachschulen eingeschränkt) auch der Bildungsrat für die beiden Bereiche der Sekundarstufe II zuständig sind, finden sich sowohl auf der nationalen (und der interkantonalen) Ebene als auch auf der Meso-Ebene der Schulen unterschiedliche Akteure, welche für die Berufsfachschulen und die Mittelschulen verantwortlich sind. Der nationale Kontext sollte bei der Interpretation des vorliegenden Berichts nicht gänzlich ausgeblendet werden, wird hier jedoch aufgrund des Untersuchungsfokus (IFES-SE im Kanton Zürich) nicht näher erläutert. Es ist aber festzuhalten, dass sich diese Einflüsse zwischen den Mittelschulen und den Berufsfachschulen erheblich unterscheiden. Das zuständige MBA umfasst eine Abteilung Mittelschulen und eine Abteilung Berufsfachschulen und Weiterbildung, die für die Aufsicht und Führung der jeweiligen Schulen verantwortlich sind. Das MBA umfasst zudem eine Fachstelle Qualitätsentwicklung, die für beide Bereiche zuständig ist und organisatorisch im Stab der Amtsleitung angesiedelt ist.

Auf der Ebene der Berufsfachschulen und Mittelschulen bestehen heute weitgehend analoge Strukturen, die jedoch im Detail durchaus zwischen den beiden Bereichen aber auch zwischen den einzelnen Schulen variieren. Die Schule als organisationale Einheit umfasst drei zentrale Gremien: die Schulleitung, den Konvent der Lehrpersonen und die Schulkommission. Die Schulleitung wird durch den Regierungsrat gewählt und trägt die Gesamtverantwortung für die Schule als Organisation. Damit ist sie auch für die Schulentwicklung verantwortlich. Auf der Ebene der Schule sind die Lehrpersonen im Konvent organisiert. Die Lehrpersonen stellen die zentralen Akteure auf der Mikro-Ebene der Schule dar. Ihr Mitwirken ist eine zentrale Voraussetzung für die Schul- und Unterrichtsentwicklung. In die-

<sup>7</sup> Kantonale Mittelschulgesetz vom 13.6.1999, 431.21; Einführungsgesetz zum Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 14.1.2008, 431.31.



sem Sinne sollte die Schule nicht als homogene Einheit verstanden werden. Die jeweilige Schulkommission wird durch die BI gewählt und übt die unmittelbare Aufsicht über die Schule aus. Die Schulkommissionen stellen damit das oberste Organ der Schulen dar. Allerdings bestehen hier zwei wesentliche Unterschiede zwischen den Schulkommissionen der Berufsfachschulen und der Mittelschulen. Einerseits ist der gesetzlich verankerte Aufgabenkatalog der Schulkommissionen der Berufsfachschulen ausdifferenzierter und umfasst explizit auch die Beaufsichtigung der Qualitätssicherung und die Förderung der Qualitätsentwicklung.<sup>8</sup> Andererseits ist das MBA berechtigt, an den Sitzungen der Schulkommissionen der kantonalen Berufsfachschulen teilzunehmen. Damit ist das MBA mit beratender Stimme unmittelbar in die Aufsicht der kantonalen Berufsfachschulen eingebunden. Die gesetzlichen Grundlagen zu den Aufgaben und den Abläufen zwischen den Schulkommissionen der kantonalen Mittelschulen und dem MBA sind hingegen weniger klar (BP 2006). Im Rahmen des Projekts „Führung und Organisation“ wurde im Jahr 2010 eine Vereinbarung<sup>9</sup> zwischen der Schulleiterkonferenz und dem MBA verabschiedet, welche die Rolle des obersten Organs der Mittelschulen konkretisiert (u.a. Abgrenzung der operativen Aufgaben) (vgl. BP 2015). Zudem fand 2013 eine Tagung der Präsidentenkonferenz, der Schulleiterkonferenz und des MBA zum Thema Qualitätsmanagement statt (BP 2015). Diese Ausführungen legen offen, dass die Koordination zwischen den Mittelschulen durch zwei Gremien – die Schulleitungen bilden die Schulleiterkonferenz und die Präsidentinnen und Präsidenten der Schulkommissionen bilden die Präsidentenkonferenz – erfolgt. Im Bereich der Berufsfachschulen bestehen analoge Gremien, die Konferenz der Rektorinnen und Rektoren und die Präsidialkonferenz.

Die Steuerung geht einerseits durch alle Ebenen hindurch und ist andererseits durch ein wesentliches Spannungsfeld zwischen den Behörden auf der Makro-Ebene und den Schulen auf der Meso-Ebene geprägt (Keller 2009). Während die Schulen Eigenständigkeit wollen, um die lokalen Bedürfnisse optimal zu erfüllen und sich zu profilieren, sind die Behörden daran interessiert, dass alle Schulen gut sind.

Zur Sicherung und Verbesserung der Schulqualität hat die BI ein Qualitätsmanagement der Schulen der Sekundarstufe II entwickelt und etabliert. Dieses ist durch die Vorgaben der BI (2010) konkretisiert. Die Vorgaben legen die Grundzüge des schulinternen Qualitätsmanagements fest. Danach ist die Schulleitung für die schulinterne Qualitätsentwicklung zuständig und erarbeitet ein eigenes systematisches Qualitätsmanagement. Dazu gehört auch, dass die Schulleitung eine Qualitätsentwicklungsleitung (QEL) einsetzt, die sich mit der operativen Steuerung der Qualitätssicherung und -entwicklung befasst. Die zentralen Elemente des Qualitätsmanagements sind in Tabelle 4 zusammengefasst. Es wird ersichtlich, dass die drei Ebenen Bildungswesen, einzelne Schule und Personen jeweils Selbst- und Fremdbeurteilungen umfassen.

Tabelle 4: Elemente des Qualitätsmanagements der Zürcher Schulen der Sekundarstufe II, in Anlehnung an MBA 2014a: 2, BP 2015

	Interne Beurteilung: Selbstbeurteilung	Externe Beurteilung: Fremdbeurteilung
Bildungswesen	Controlling und Monitoring der BI aufgrund vorhandener Daten	Unabhängige wissenschaftliche System-Evaluationen
Einzelne Schule	Thematische Selbstevaluation Standortbestimmung Qualitätsentwicklung	Fremdbeurteilung der Schulen durch externe Fachstelle (IFES-SE)
Personen (Schulleitung, Lehrpersonen)	Systematisches Individualfeedback	Mitarbeiterbeurteilung (MAB)

<sup>8</sup> Einführungsgesetz zum Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 14.1.2008, 431.31, § 11.

<sup>9</sup> Diese Vereinbarung stand uns bei der Analyse nicht zur Verfügung.

Aus der Tabelle 4 geht nicht hervor, welche Funktion(en) die einzelnen Elemente auf welcher Ebene präzise erfüllen sollen. Auch die grundlegenden Dokumente des MBA (2014a), der BP (2006, 2015) bzw. der BI (2010) sind hier wenig schlüssig. So stellt die IFES-SE eine Fremdbeurteilung der einzelnen Schule dar, die sowohl auf der Ebene der einzelnen Schule als auch auf der Ebene des Bildungswesens zur Weiterentwicklung der Schul- bzw. Bildungsqualität und Rechenschaftslegung genutzt werden soll.

### 3.3 Grundannahmen zur Nutzung und Wirkung der IFES-SE

Die Grundannahme zur Wirkung der IFES-SE besteht darin, dass die IFES-SE für die beteiligten und betroffenen Akteure relevante Erkenntnisse generieren und diese Erkenntnisse für die Entwicklung, Steuerung und Rechenschaftslegung genutzt werden.

Die „Nutzung“ wird in der Literatur meist als mehr oder weniger bewusster, absichtlicher Verarbeitungsprozess verstanden. Dieser Verarbeitungsprozess umfasst verschiedene Stufen (Nutley et al. 2007: 46-51). Die erste Stufe beruht auf dem Wissen über die Existenz einer Evaluation, bedeutet also für die IFES-SE, dass die Adressatinnen und Adressaten (und weitere, potentiell Nutzende) wissen, dass es die IFES-SE gibt. Die Nutzung der IFES-SE gewinnt an Tiefe, wenn die Adressatinnen und Adressaten den Bericht der IFES-SE lesen und verstehen sowie daraufhin möglicherweise ihre Denkweise anpassen. Ob die Adressatinnen und Adressaten die IFES-SE wie intendiert etwa zur Schul- und Unterrichtsentwicklung nutzen, hängt an erster Stelle davon ab, ob sie die IFES-SE (Verfahren und Befunde) akzeptieren oder ablehnen (Ehren/Visscher 2006; Husfeldt 2011; Böttcher/Keune 2010; Brägger et al. 2007; Weiss/Bucuvalas 1980). Die Akzeptanz der IFES-SE meint definitionsgemäss eine positive, tolerierende Einstellung der Adressatinnen und Adressaten gegenüber den IFES-SE. Dabei ist einerseits zu berücksichtigen, dass die Akzeptanz gradueller Natur ist und von tolerierender Einstellung bis hin zu einem starken Engagement („commitment“) oder gar einer Übernahme („ownership“) reichen kann. Andererseits gilt es festzuhalten, dass die Akzeptanz der IFES-SE zwischen unterschiedlichen Adressatinnen und Adressaten als auch hinsichtlich einzelner Dimensionen der IFES-SE (etwa Prozess, Bericht, Befunde) variieren kann (Böttcher/Keune 2010). Folglich ist eine differenzierte und mehrperspektivische Erfassung der Akzeptanz angezeigt. Aus der Literatur zur Nutzung von Evaluationen geht hervor, dass die Akzeptanz von Evaluationsbefunden wesentlich durch die wahrgenommene Qualität und Nützlichkeit (Relevanz) der Evaluationsbefunde bestimmt wird (Weiss/Bucuvalas 1980). Die Adressatinnen und Adressaten prüfen folglich einerseits, ob die Evaluationsbefunde aufgrund der wissenschaftlichen Qualität glaubwürdig sind und mit ihrer bestehenden Wahrnehmung der Realität übereinstimmen („truth test“). Andererseits beurteilen sie, ob die Erkenntnisse den Status Quo (die Praxis der Schule/Bildungssystem) herausfordern und handlungsorientiert sind („utility test“). Falls die Adressatinnen und Adressaten die Evaluationsbefunde akzeptieren, werden sie möglicherweise konkrete Handlungen ergreifen, um die IFES-SE-Empfehlungen umzusetzen. Wenn die Evaluationserkenntnisse erfolgreich durch konkrete Massnahmen, Instrumente etc. umgesetzt wurden, kann dies schliesslich zu einer intendierten Verbesserung im Bereich der Schulen der Sekundarstufe II im Kanton Zürich führen. Aktuelle Überblicke zum Stand der Forschung zur Wirksamkeit der externen Schulevaluation zeigen, dass bisher recht wenig bekannt ist, wie (und unter welchen Bedingungen) solche Prozesse ablaufen (Böttcher et al. 2013; Husfeldt 2011; Brägger et al. 2007).

Die Forschung zur Evaluation hat aufgezeigt, dass sich Nutzung nicht auf die Evaluationsergebnisse nach Abschluss der Evaluation beschränkt, sondern auch während des Evaluationsprozesses stattfinden kann („process use“; Patton 1998). Aus der Forschung geht weiter hervor, dass Evaluationen von den Adressatinnen und Adressaten nicht automatisch in der intendierten Weise genutzt werden (Frey

2012; Frey/Widmer 2011; Henry/Mark 2003; Stamm 2003; Weiss 1998). Evaluationen können auch diffuse Wirkungen entfalten. In der Literatur wird deshalb zunehmend der allgemeinere Begriff des „Einflusses“ verwendet, um den Auswirkungen einer Evaluation besser gerecht zu werden (vgl. Böttcher et al. 2013; Henry/Mark 2003; Weiss 1998).

Die Nutzung wird durch zahlreiche Faktoren beeinflusst. Im Kontext der IFSE-SE sind dabei sicherlich die Qualität der IFES-SE (Prozessgestaltung, Verfahren, Berichterstattung), die Eigenschaften der Adressatinnen und Adressaten sowie deren Umgebung (Schule sowie weiterer Kontext) als bedeutsame Faktoren zu nennen (vgl. dazu auch Landwehr 2011, 2012; Husfeldt 2011; Ehren et al. 2013). Diese Faktoren sind bei der Evaluation angemessen zu berücksichtigen.

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass eine Evaluation, welche den Beitrag der IFES-SE an die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule im Rahmen des kantonalen Qualitätsmanagement ermitteln will (BP 2013: 1), mit konzeptionellen Grundlagen arbeiten sollte, welche der Komplexität dieses Untersuchungsgegenstandes angemessen sind. Dazu haben wir ein Wirkungsmodell erarbeitet (siehe Kapitel 3.4), das die Annahmen zu den Wirkungszusammenhängen der IFES-SE verdeutlicht und auch nicht-intendierte Wirkungen thematisiert.

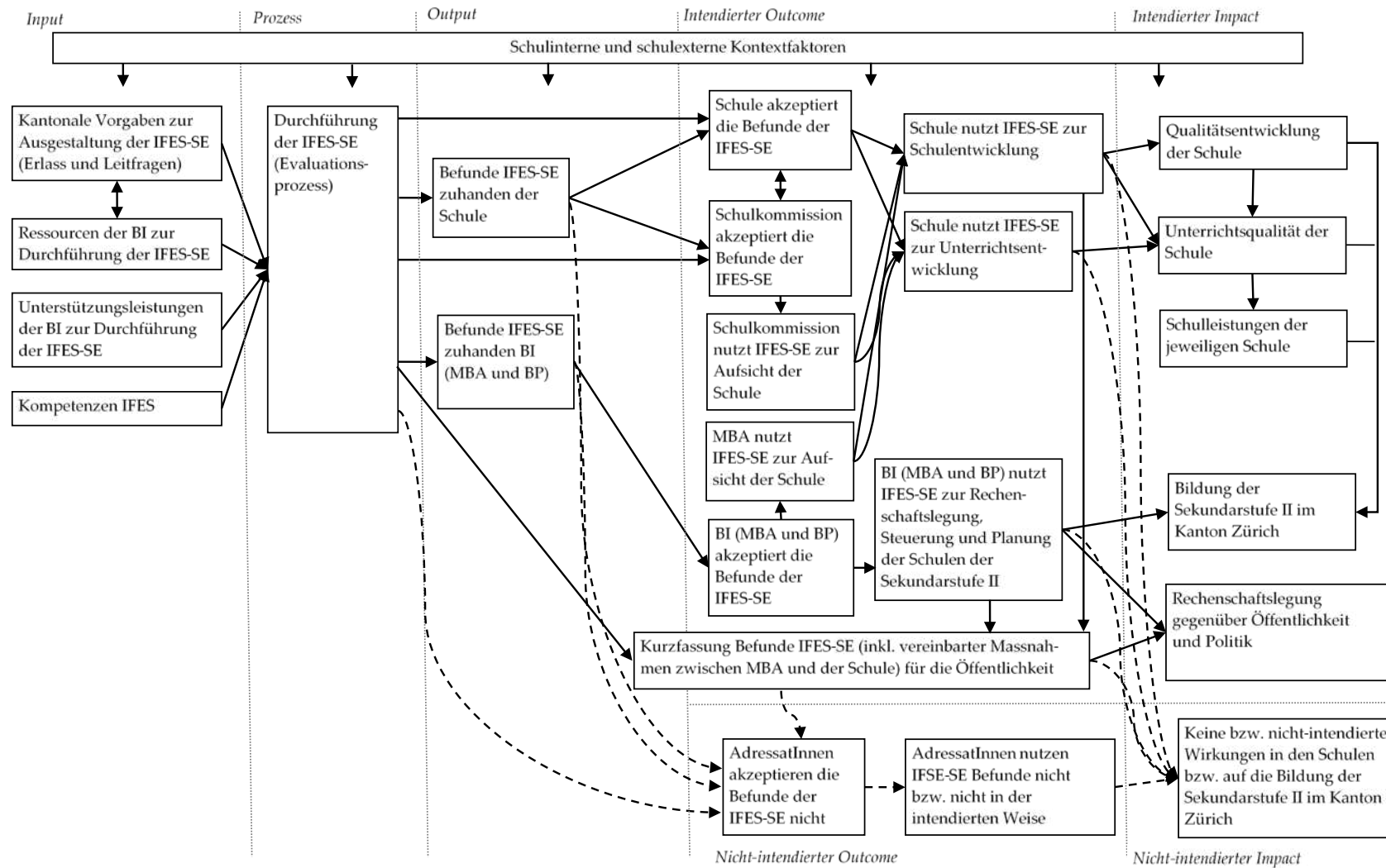
### 3.4 Wirkungsmodell

Die Abbildung 1 stellt die Wirkungen der IFES-SE systematisch dar. Dieses Wirkungsmodell unterscheidet analytisch zwischen den fünf Phasen Input, Prozess, Output, Outcome und Impact (vgl. Mohr 1995, Chen 2005). Input und Prozess befassen sich mit den Ressourcen und Vorgaben für eine IFES-SE sowie mit der Durchführung einer IFES-SE. Der Output umfasst die erbrachte Leistung, also die Befunde der IFES-SE. Mit dem Outcome werden die Wirkungen bei den direkten Adressaten erfasst, während der Impact die weitergehenden Wirkungen umfasst. Die einzelnen Phasen werden in den nachfolgenden Unterkapiteln detailliert erläutert.

Zunächst gilt es festzuhalten, dass die Darstellung in Abbildung 1 und die nachfolgenden Ausführungen primär auf die Wirkungen auf der Meso-Ebene der Schulen, verstanden als Organisation, sowie der Makro-Ebene des Bildungssystems fokussieren. Im nachfolgenden Wirkungsmodell (Abbildung 1) wird zur Reduktion der Komplexität auf der Meso-Ebene lediglich zwischen der „Schule“ und der „Schulkommission“ unterschieden. Auf der Ebene des Bildungssystems ist die BI als politisch verantwortliche Behörde die zentrale Akteurin. Innerhalb der BI sind das MBA und die BP für die IFES-SE zuständig. Da die IFES-SE auch der Rechenschaftslegung dienen soll, sind auf der Ebene des Bildungssystems weitere Gremien der Politik (etwa der Bildungsrat oder der Kantonsrat) und im weitesten Sinne auch die Öffentlichkeit zu berücksichtigen.

Wir haben das Wirkungsmodell anhand von Informationsgesprächen (MBA, BP und IFES) sowie anhand von relevanten Dokumenten entwickelt. Neben dem Beschluss des Bildungsrates des Kantons Zürich (2000), den kantonalen Vorgaben (BI 2010), den „Leitfragen für die externe Evaluation Sek II“ (MBA 2012a) haben wir auch das Leitbild des IFES (2011a) sowie weitere IFES-Unterlagen bei der Erarbeitung des Wirkungsmodells berücksichtigt (u.a. EDK 2010, IFES-Konferenz 2012, IFES 2014b). Darüber hinaus wurde auch die wissenschaftliche Literatur zur schulbezogenen Qualitätssicherung und -entwicklung (Claude et al. 2008; Böttcher et al. 2013; Brägger et al. 2007; Ehren/Visscher 2006; Ehren et al. 2013; Landwehr 2011, 2012; Husfeldt 2011; Quesel et al. 2011; Ryan/Cousins 2009; Stamm 1998; Strittmatter 2007; Peters et al. 2005) sowie aus der Forschung zur Nutzung von Evaluationen (Hense et al. 2013; Frey 2012; Henry/Mark 2003; Stamm 2003; Weiss 1998) einbezogen.

Abbildung 1: Wirkungsmodell IFES-SE



### 3.4.1 Input der IFES-Schulevaluation

Der **Input**, d.h. die Ressourcen und Vorgaben zur Durchführung der IFES-SE werden massgeblich durch die BI bestimmt. Als Auftraggeber legt die BI die inhaltliche Ausgestaltung fest und trägt weitgehend die schulextern anfallenden Kosten für die Durchführung der IFES-SE. Die inhaltlichen Bestimmungen sind in den folgenden zwei Dokumenten festgehalten:

- Vorgaben der BI zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Sekundarstufe II (BI 2010): Die Vorgaben definieren die Ausgestaltung der Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich. Dabei wird festgehalten, dass jede Schule im Abstand von sechs Jahren fremd beurteilt wird (BI 2010, §7). Wie im Kapitel 2.1 bereits ausgeführt, umfasst die Fremdbeurteilung eine Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements der Schule über alle Qualitätsbereiche. Die Evaluation eines schul- und unterrichtsbezogenen Fokusthemas erfolgt auf freiwilliger Basis, wird jedoch ebenfalls von der BI bezahlt, falls die Schulen ein Thema aus dem Fokusthemen-Angebot von IFES wählt. Die BI stellt die finanziellen Mittel zur Umsetzung der Vorgaben bereit.
- Leitfragen für die Externe Evaluation Sek II, Kanton Zürich (MBA 2012a): Die Leitfragen (MBA 2012a) konkretisieren die kantonalen Vorgaben und zeigen die interessierenden Qualitäts-Aspekte auf.

Die IFES-SE werden von der Abteilung BP im Generalsekretariat der BI in Auftrag gegeben und finanziert. Die Kommunikation mit den Schulen erfolgt jedoch durch das MBA. Im MBA befassen sich die Fachstelle Qualitätsentwicklung, die organisatorisch im Stab der Amtsleitung angesiedelt ist, sowie die Abteilung Mittelschulen respektive die Abteilung Berufsfachschulen und Weiterbildung mit der konkreten Planung und Nutzung der IFES-SE. Die Fachstelle Qualitätsentwicklung ist zurzeit mit vierzig Stellenprozenten dotiert und ist für die Beratung und Unterstützung der Schulen im Bereich der Qualitätsentwicklung zuständig (MBA 2014a: 8).<sup>10</sup> Aufgaben im Bereich der IFES-SE, wie namentlich die Koordination der externen Schulevaluation und die Entwicklung von Massnahmen, stellen dabei nur einen Aufgabenbereich neben anderen Bereichen, wie z.B. die Organisation von Weiterbildungen, Information und Vernetzung im Umfeld der Qualitätsentwicklung, dar.

Zentrale Inputs bilden aber auch die Kompetenzen des IFES, seiner Mitarbeitenden und Beauftragten sowie die von IFES entwickelten Instrumente und Verfahren, welche die Durchführung und damit auch die Befunde der IFES-SE massgeblich beeinflussen. Das IFES wird von einer Co-Leitung geführt und beschäftigt neben Personal im Bereich der Administration und Führungsunterstützung (Stab) zwei wissenschaftlich Mitarbeitende, die unter anderem IFES-SE durchführen. Neben diesen eigenen personellen Ressourcen unterhält und pflegt das IFES einen Pool an externen Evaluationsfachleuten. An den IFES-SE im Kanton Zürich waren damit knapp dreissig Evaluationsfachleute beteiligt. Ein Evaluationsteam umfasst neben einer Teamleitung eine weitere Evaluatorin oder einen Evaluators sowie zwei Peers. Ein Peer wird von IFES selbst bestimmt, ein weiterer wird von der jeweiligen Schule gewählt. Bei der Teamzusammensetzung achtet IFES auf kontinuierlichen Wechsel und stellt auch sicher, dass die Schulen im zweiten Zyklus von jeweils anderen Teams evaluiert werden. IFES leitet die Evaluationsfachleute an und führt periodische Schulungen für diese Evaluationsfachleute durch. IFES hat die Ausgestaltung, den Ablauf, die konzeptionellen Grundlagen zu den zentralen Elementen der IFES-SE (u.a. konzeptionelle Grundlagen zu den Fokusthemen und deren Auswahl, Fragebogen zur Selbsteinschätzung, Anforderungen an das Schulportfolio) umfangreich dokumentiert und auf seiner Website

<sup>10</sup> Die Fachstelle Qualitätsentwicklung ist erst seit zwei Jahren im Stab der Amtsleitung angesiedelt, davor war sie in die Finanzabteilung integriert. Beim Aufbau der Fachstelle bzw. der Qualitätsentwicklung der Schulen der Sekundarstufe II investierte das MBA mehr personelle Ressourcen in diesem Bereich. Seit 2005/6 und damit seit der Durchführung der IFES-SE war die Fachstelle mehrheitlich mit vierzig Stellenprozenten dotiert.

aufgeführt. Zudem bestehen interne Arbeitsdokumente und -grundlagen, welche das Evaluationsdesign und die einzusetzenden Methoden näher bestimmen sowie die Ausgestaltung des IFES-SE-Berichts festlegen.

### 3.4.2 Prozess der IFES-Schulevaluation

Als **Prozess** erfasst das Wirkungsmodell den Evaluationsprozess zur Durchführung einer IFES-SE bei einer konkreten Schule. Aus der Literatur geht hervor, dass die Ausgestaltung des Evaluationsprozesses die Akzeptanz einer Evaluation wesentlich beeinflusst (vgl. Cousins/Leithwood 1993; Claude et al. 2008; Patton 2008: 71-2, 384-9 et al.; Gaertner et al. 2013). Der Prozess der IFES-SE beginnt mit einer Orientierung der betreffenden Schule durch das MBA und endet mit der Übermittlung des definitiven IFES-SE-Berichts. Die BP ist zu Beginn, bei der Planung und speziell bei dem Vertragsabschluss mit IFES über die Durchführung der externen Schulevaluation an der jeweiligen Schule beteiligt und wird am Schluss mit dem IFES-SE-Bericht beliefert. Das MBA, vertreten durch die Fachstelle Qualitätsentwicklung und die jeweils zuständige Abteilungsleitung, legt die Abfolge der IFES-SE fest und orientiert die Schulen. Nach der Anmeldung der Schulen durch das MBA bei IFES übernimmt IFES den Evaluationsprozess. IFES führt die IFES-SE autonom durch und, falls kein besonderer Anlass besteht, wird das MBA nicht weiter in den Evaluationsprozess involviert.

Die einzelnen Prozessphasen, die Zuständigkeiten sowie die Zeitfenster sind in einem Ablaufschema (IFES 2012) festgehalten. IFES setzt für die IFES-SE ein Evaluationsteam zusammen, das wie erwähnt aus zwei Evaluationsfachleuten sowie zwei Peers besteht. Der Evaluationsprozess von der Orientierung der Schulen über die anstehende IFES-SE bis zur Übermittlung des definitiven IFES-SE-Berichts dauert in der Regel fast zwei Jahre. Die Länge des Evaluationsprozesses wird dabei von einer relativ langen Vorbereitungsphase bestimmt, in der die Schule informiert wird, die Schule gegebenenfalls ein Fokusthema auswählt und die Grundlagen für die IFES-SE zusammenstellt. So müssen die Schulen ein Schulportfolio gemäss dem IFES-Leitfaden „Schulportfolio“ (IFES 2011b) erstellen und zeitgerecht IFES zusenden. Zudem müssen die Schulen eine Selbsteinschätzung ihres Qualitätsmanagements vornehmen, indem sie einen Fragebogen (IFES 2013a) ausfüllen und gemeinsam mit dem Portfolio beim IFES einreichen. Das Erstgespräch zwischen der Leitung des Evaluationsteams und der Schulleitung erfolgt jeweils knapp ein Jahr nach der Orientierung der Schule über die anstehende IFES-SE. Zu diesem Zeitpunkt liegen Schulportfolio und Selbsteinschätzung vor, und das (allfällige) Fokusthema wurde vereinbart. Im Anschluss erstellt das Evaluationsteam einen Evaluationsplan und bereitet die Evaluationsinstrumente vor. Rund achtzehn Monate nach der Orientierung findet ein Evaluationsbesuch statt, bei dem das IFES-Evaluationsteam vor Ort die geplanten und auf die Schule abgestimmten Erhebungen realisiert. Die Schulbesuche dauern in der Regel zwei bis zweieinhalb Tage. Schliesslich führt das IFES-Evaluationsteam eine Besprechung des Entwurfs des Evaluationsberichts mit der „erweiterten Schulleitung“ durch. Die Bezeichnung „erweiterte Schulleitung“ wird von IFES, BP und MBA im Zusammenhang mit der Berichterstattung zur IFES-SE genutzt. Es besteht keine absolute Klarheit, wer neben der Schulleitung der erweiterten Schulleitung angehört. In der Regel handelt es sich im Kontext der IFES-SE um die QEL und fallweise zusätzlich auch um das Präsidium der Schulkommision. Nach dieser Besprechung erfolgt der Versand des definitiven IFES-SE-Berichts an die vereinbarten Adressatinnen und Adressaten (Schnittstelle zu Output).

### 3.4.3 Ergebnisse der IFES-Schulevaluation (Output)

Der **Output** umfasst die Befunde einer IFES-SE. Während die Berichterstattung gegenüber der Auftraggeberin (BI, zuhanden der BP und des MBA) in schriftlicher Form erfolgt, bespricht das IFES-Evaluationsteam die Befunde der IFES-SE mit der erweiterten Schulleitung auch mündlich. Der umfassende Schlussbericht zu einer IFES-SE geht gemäss den Vorgaben der BI (2010) an die betreffende Schulleitung, die jeweilige Schulkommission sowie das MBA und die BP und wird in geeigneter Form veröffentlicht. In den veröffentlichten Kurzfassungen der IFES-SE „Evaluationsergebnisse und Massnahmen“ (siehe etwa MBA 2013f: 1) ist festgehalten, dass die ausführlichen IFES-SE-Berichte auf Anfrage bei der jeweiligen Schule eingesehen werden können. Die Kurzfassungen sind dem Outcome zuzuordnen, da sie nicht nur die Evaluationsergebnisse sondern auch die Umsetzungsmassnahmen umfassen, die das MBA und die jeweilige Schule vereinbart haben.

### 3.4.4 Wirkungen der IFES-Schulevaluation bei den Endadressaten (Outcome)

Der **Outcome** umfasst die Wirkungen bei den direkten Adressatinnen und Adressaten der IFES-SE („intended users“; Patton 2000: 425-7). Die direkt Adressierten der IFES-SE sind einerseits die evaluierten Schulen und deren Schulkommissionen, andererseits die BI als Auftraggeberin. Wie aus der Abbildung 1 hervorgeht, ist davon auszugehen, dass nicht nur der Output, namentlich die Qualität der Befunde der IFES-SE, sondern auch die Qualität des IFES-SE-Prozesses die Akzeptanz und Wirkung der IFES-SE bei den direkten Adressatinnen und Adressaten beeinflusst (Gaertner et al. 2013). Auf der Ebene der einzelnen Schule sollen die IFES-SE zur Unterrichts- und Schulentwicklung beitragen. Dies bedeutet, dass die Schule die Befunde der IFES-SE akzeptieren muss und in einem aktiv gestalteten Nutzungsprozess verarbeitet. Dieser Nutzungsprozess wird aber nicht nur durch die Durchführung und Befunde der IFES-SE beeinflusst, sondern auch durch das Verhalten bzw. die Impulse der Schulkommission und der BI (MBA). Die Schulkommissionen sollen gemäss den Vorstellungen der BI (BP 2013: 4) die IFES-SE im Rahmen ihrer Führungs- und Aufsichtsaufgaben verwenden und können damit einen Einfluss auf die Nutzung der IFES-SE durch die Schule nehmen. Innerhalb der BI soll in erster Linie das MBA die IFES-SE für seine Aufsichtsaufgaben gegenüber der jeweiligen Schule einsetzen. Die auf der Website des MBA publizierten Kurzfassungen zu den IFES-SE der einzelnen Schulen (z.B. BI 2013b) stellen ein Zeugnis dar, wie das MBA die Aufsicht und Steuerung der einzelnen Schulen wahrnimmt (Rechenschaftslegung). Die Kurzfassungen führen nicht nur die Befunde der IFES-SE sondern auch die Massnahmen auf, die das MBA, basierend auf dem IFES-SE-Bericht, mit der betreffenden Schule vereinbart hat. In diesem Sinne beinhalten die Kurzfassungen Angaben zur (beabsichtigten) Umsetzung bzw. Nutzung der Befunde.<sup>11</sup>

Die Befunde der IFES-SE sollen der BI zudem auch zur Rechenschaftslegung, Steuerung und Planung der Schulen der Sekundarstufe II dienen. Eine solche schul- und bereichsübergreifende Nutzung ist sicherlich auch vom direkt zuständigen MBA zu erwarten. Die Nutzung der IFES-SE Befunde für das Bildungsmonitoring durch die BP ist ebenfalls hier zu verorten. Es stellt sich auch die Frage, ob die BI als politisch verantwortliche Behörde die Befunde der IFES-SE gegenüber der Politik (z.B. Bildungskommission des Kantonsrates oder Bildungsrat) und der Öffentlichkeit zur Rechenschaftslegung nutzt.

<sup>11</sup> Die Kurzfassungen der IFES-SE sind identisch strukturiert und seit Mai 2011 auf der Website des MBA publiziert. Auf den ersten zwei Seiten dieser Kurzfassung beschreibt das MBA die Zielsetzung, Ausgangslage und das Vorgehen der IFES-SE; diese zwei Seiten sind bei allen Kurzfassungen identisch. Danach folgt ein Auszug aus dem IFES-SE-Bericht, der die Evaluationsbefunde zur Meta-Evaluation des QM, namentlich die sogenannten Kernaussagen und die Handlungsempfehlungen, umfasst. Abschliessend werden die Massnahmen aufgeführt, die das MBA mit der betreffenden Schule vereinbart hat.

Da die Kurzfassungen der IFES-SE und auf Anfrage auch die vollständigen Berichte für die Öffentlichkeit zugänglich sind, sind direkte Wirkungen der IFES-SE bei einem sehr weiten Adressatenkreis denkbar.

Es bleibt anzuführen, dass sich die Adressatinnen und Adressaten auch in einer nicht-intendierten Weise verhalten können (Stamm 2003; Claude et al. 2008: 25; Ehren/Visscher 2006; Husfeldt 2011). Die Schulen, Schulkommissionen und/oder die BI (MBA und BP) können die IFES-SE nicht akzeptieren und die IFES-SE nicht oder in einer nicht intendierten Weise nutzen. In der Literatur wird solchen nicht intendierten Effekten auf der Ebene der einzelnen Schule viel Aufmerksamkeit geschenkt (Stamm 2003). In der Abbildung 1 sind neben den intendierten Wirkungsketten (ausgezogene Pfeile) auch einige nicht-intendierte Wirkungsketten (gestrichelte Pfeile) eingezeichnet. Wir haben jedoch zur Reduktion der Komplexität darauf verzichtet, alle denkbar möglichen Wirkungsketten in der Abbildung einzuzichnen. So ist beispielsweise auch denkbar, dass die Schulen die Evaluationsbefunde zwar akzeptieren, aber kaum nutzen. Es besteht umgekehrt auch die Möglichkeit, dass die Schulen die Evaluationsbefunde nicht akzeptieren, jedoch trotzdem Empfehlungen umsetzen.

### 3.4.5 Weitergehende Wirkungen (Impact)

Der **Impact** umfasst die weitergehenden Wirkungen auf der Ebene der Schule und des Bildungssystems jenseits der direkt Adressierten. Auf der Ebene der einzelnen Schulen sollen die IFES-SE zur Unterrichts- und Schulentwicklung beitragen und damit schliesslich auch die Schulleistungen der jeweiligen Schule auf einem hohen Niveau erhalten oder gegebenenfalls verbessern. Dieser intendierte Impact auf der Ebene der Einzelschule beeinflusst auch die Bildung auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich als Ganzes. Die Qualität der Bildung auf der Sekundarstufe II wird jedoch nicht nur durch die Leistungen der einzelnen Schulen beeinflusst, sondern auch dadurch, wie die BI (MBA und BP) ihre Aufsichts- und Steuerungsaufgaben wahrnimmt. Die Befunde der IFES-SE sollen es der BI als politisch verantwortliche Behörde erlauben, ihre Führungs- und Aufsichtsaufgaben angemessen wahrzunehmen und damit letztlich die Qualität der Bildung auf der Sekundarstufe II positiv zu beeinflussen. Auf der Ebene des Bildungssystems sollen die IFES-SE auch einen Beitrag zur Rechenschaftslegung gegenüber Politik und Öffentlichkeit leisten. So ist denkbar, dass der Bildungsrat, politische Akteure oder auch die Medien Befunde der IFES-SE zur Kenntnis nehmen. Eine solche Nutzung wird ebenfalls dem Impact der IFES-SE zugeordnet.

### 3.4.6 Kontext der IFES-Schulevaluation

Die Wirkungsprozesse können auf allen Stufen von Kontextfaktoren beeinflusst werden. In der Literatur wird zwischen schulinternen und schulexternen Kontextfaktoren unterschieden (Ehren/Visscher 2006, Husfeldt 2011). Im Rahmen der vorliegenden Evaluation der IFES-SE sollen die zentralen Kontextfaktoren soweit möglich berücksichtigt werden (vgl. dazu auch Kapitel 3.2).

## 3.5 Bewertungskriterien

Die Kriterien zur Beurteilung der Qualität der IFES-SE wurden aus folgenden Dokumenten abgeleitet:



- SEVAL-Standards: Die Standards der Schweizerischen Gesellschaft für Evaluation (SEVAL; Widmer et al. 2000) definieren Anforderungen, die eine Evaluation beachten sollte. Die SEVAL-Standards enthalten insgesamt 27 Einzelstandards in den vier Gruppen Nützlichkeit, Korrektheit, Durchführbarkeit und Genauigkeit. Die Standards sind abstrakt formuliert, damit sie Evaluationen aller Art gerecht werden. Folglich gilt es, die SEVAL-Standards im Hinblick auf die IFES-SE im Kanton Zürich zu konkretisieren und operationale Indikatoren abzuleiten.
- Kantonale Vorgaben und Leitfragen für die externe Schulevaluation Sek II: Die Kantonalen Vorgaben der BI (2010) zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II sind sehr allgemein gehalten. Sie legen die Konzeption der externen Evaluationen (Evaluationsgegenstand, Rhythmus etc.) fest und enthalten Bestimmungen zur Berichterstattung. Die BI (MBA 2012a) hat die Vorgaben durch „Leitfragen für die externe Schulevaluation Sek II“ konkretisiert. Mit diesen Vorgaben und Leitfragen können die Kriterien zur Qualität der IFES-SE konkretisiert werden.
- Leitbild des IFES (2011a) sowie weitere IFES-Unterlagen: Das IFES hat seine Rolle, Ziele, Aktivitäten und Anforderungen an seine Arbeitsweise in einem Leitbild festgehalten (IFES 2011a). Dieses Leitbild definiert damit die Qualitätsansprüche des IFES, die ebenfalls als Bewertungskriterien berücksichtigt werden. Neben dem Leitbild sind weitere Dokumente des IFES, die Aussagen zur Qualität enthalten, für die Entwicklung der Kriterien relevant. Dazu gehören unter anderem das Statut (EDK 2010) und der Leistungsauftrag 2012-2015 (IFES-Konferenz 2012).

Basierend auf diesen Quellen wurde ein Bewertungsraster erstellt, welcher die Qualitätsanforderungen an die IFES-SE festlegt und eine umfassende Qualitätsbewertung der einzelnen IFES-SE ermöglicht. Im Folgenden wird auf die Entwicklung dieses Bewertungsrasters eingegangen. Eine vollständige Liste der Kriterien ist im Anhang B zu finden.

### 3.5.1 SEVAL-Standards

In einem ersten Schritt wurden die 27 SEVAL-Standards im Hinblick auf die IFES-Schulevaluationen im Kanton Zürich konkretisiert und operationalisiert.<sup>12</sup> Als Beispiel für eine solche Konkretisierung und Operationalisierung sei hier der SEVAL-Standard N1 angeführt:

<sup>12</sup> Im Anhang B befindet sich eine vollständige Liste der konkretisierten und operationalisierten SEVAL-Standards.

**Grundlage SEVAL-Standard****N1: Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen<sup>13</sup>**

Die an einer Evaluation beteiligten und die von ihr betroffenen Personen werden identifiziert, damit deren Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden können

Konkrete Fassung für IFES-SE:

**N1: Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen**

Die an einer IFES-Evaluation beteiligten und die von ihr betroffenen Personen werden identifiziert, damit deren Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden können

Kommentar zur konkreten Fassung für IFES-SE:

Zu den Beteiligten und Betroffenen gehören: BI: zuständige Personen bei BP und MBA; IFES: Leitung, Evaluationsteam; Schulen: Schulleitung, Qualitätsentwicklungsleitung, Lehrpersonen, Lernende, Eltern der Lernenden; Schulkommissionen; Berufsbildnerinnen und -bildner

Hieraus geht hervor, dass sich in diesem Fall die Konkretisierung vor allem auf eine konkrete Fassung der Personen bezieht, die bei IFES-SE den Beteiligten & Betroffenen zugerechnet werden.

### 3.5.2 Kantonale Vorgaben und Leitfragen für die externe Schulevaluation Sek II

Um festzustellen, ob die Vorgaben des Kantons Zürich bei den IFES-Schulevaluationen eingehalten werden, wurden zwei Kriterien definiert. Das Kriterium „Thematische Reichweite“ besagt, dass IFES-Schulevaluationen eine Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements der Schule über alle Qualitätsbereiche umfassen müssen und zusätzlich eine Evaluation zu einem einvernehmlich durch die Schule und das MBA gewählten Fokusthema enthalten können. Mit diesem Kriterium wird also erfasst, ob bei IFES-Schulevaluationen die Vorgaben des Kantons in ihren Grundzügen eingehalten werden. Als weiteres für den Kanton Zürich spezifisches Merkmal wurde das Kriterium „Abdeckung der Leitfragen“ entwickelt. Damit soll erfasst werden, ob bei IFES-Schulevaluationen die „Leitfragen für die externe Evaluation Sek II“ (MBA 2012a) beantwortet werden. Hier wurde festgelegt, dass bei der Analyse der Evaluationsberichte nicht danach gefragt wird, ob jede einzelne Frage beantwortet wird, sondern dass eine Abdeckung der Qualitäts-Aspekte erreicht wird. Die Leitfragen gelten als beantwortet, wenn in einem Evaluationsbericht auf diese Qualitäts-Aspekte (gem. MBA 2012a) eingegangen wird.

Auf Grundlage der Vorgaben des Kantons und der „Leitfragen für die externe Evaluation Sek II“ wurden die beiden folgenden Kriterien formuliert:

**ZH1: Thematische Reichweite**

Die IFES-SE umfassen eine Meta-Evaluation des Qualitätsmanagement der Schule über alle Qualitätsbereiche und können zusätzlich eine Evaluation zu einem einvernehmlich durch die Schule und das MBA gewählten Fokusthema enthalten.

**ZH2: Abdeckung der Leitfragen**

Die IFES-SE beantworten die durch das MBA festgelegten Leitfragen für die externe Evaluation Sek II, Kanton Zürich.

<sup>13</sup> Die SEVAL-Standards verwenden ein et-Zeichen (&), um zum Ausdruck zu bringen, dass es sich beim Ausdruck Beteiligte & Betroffene um einen spezifischen Fachbegriff handelt, der für den englischen Begriff „stakeholder“ steht.

Kommentar zu diesem Kriterium:

Wenn in einem IFES-SE-Bericht alle im Dokument „Leitfragen“ genannten Qualitätsaspekte behandelt werden, gelten die Leitfragen als beantwortet. D.h. es muss nicht jede dort aufgeführte Teilfrage beantwortet werden, damit dieses Kriterium erfüllt ist.

### 3.5.3 IFES-Kriterien

Auf Grundlage unterschiedlicher IFES-Dokumente wurden die folgenden sieben IFES-Kriterien hergeleitet:<sup>14</sup>

**IFES1: Abweichung von SEVAL-Standards**

Die IFES-SE enthalten bei einer Abweichung von den SEVAL-Standards oder deren Nichtberücksichtigung eine explizite Darlegung und eine überzeugende Begründung.

**IFES2: Unabhängigkeit**

Die IFES-SE sind unabhängig.

**IFES3: Grunddesign**

Das durch den Aufsichtsrat festgelegte Grunddesign wird in den IFES-SE angemessen berücksichtigt.

**IFES4: Bedürfnisorientierung**

Die IFES-SE orientieren sich an den Bedürfnissen von Schulen, Kantonen und Bund.

**IFES5: Passung**

Die IFES-SE erfolgen abgestimmt auf die Einzelschule und ihren Entwicklungsstand.

**IFES6: Triangulation**

Bei der IFES-SE werden verschiedene Bezugsgruppen befragt und jedes Thema wird mit verschiedenen Methoden untersucht.

**IFES7: Sozialkompetente Führung**

Bei IFES-SE werden Vorbehalte und Widerstände aufgefangen und die Beteiligten für die Sache gewonnen.

Neben diesen sieben IFES-Kriterien, die Eingang in den Bewertungsraster fanden, lassen sich sechs weitere IFES-Kriterien aufstellen. Diese zusätzlichen Kriterien haben wir jedoch nicht in den Bewertungsraster aufgenommen, da sie bereits mit den SEVAL-Standards abgedeckt werden.<sup>15</sup>

Neben den 27 SEVAL-Standards werden demzufolge zwei Kanton Zürich-spezifische und sieben IFES-spezifische Kriterien zur Bewertung der Qualität der IFES-Schulevaluationen eingesetzt. Im Anhang B

<sup>14</sup> Vgl. vollständige Angaben im Anhang B.

<sup>15</sup> Eine vollständige Kriterienbeschreibung findet sich im Anhang B.

findet sich eine entsprechende Übersicht über alle 36 Kriterien. Diese bilden die vielfältigen Anforderungen, die an IFES-SE gerichtet werden, umfassend ab. Aufgrund ihrer Ausgestaltung ermöglichen sie eine differenzierte Bewertung der Qualität der IFES-SE.

### **3.6      Zwischenfazit: Konzeptionelle Grundlagen**

Dieses Kapitel enthält die Grundlagen zur Analyse und Beurteilung der Qualität und Nutzung der IFES-SE im Kanton Zürich. Aufgrund der vorliegenden Evaluationsfragestellung und dem gewählten Evaluationsdesign werden wir nicht jeden einzelnen Zusammenhang des Wirkungsmodells systematisch überprüfen können, sondern eine gewisse Fokussierung vornehmen. Die 36 Kriterien zur Qualität der IFES-SE sollen hingegen vollumfänglich zur Beurteilung der IFES-SE genutzt werden. Dies wird im Rahmen der Analyse der IFES-SE-Berichte (Kapitel 5) und der Fallstudien zu ausgewählten Schulen (Kapitel 6) erfolgen.

## 4 Experteninterviews bei Bildungsdirektion und IFES

### 4.1 Zielsetzung, Fragestellung und Vorgehen

Dieses Kapitel befasst sich mit den Perspektiven der Akteure bei BI und IFES auf die Qualität und Nutzung der IFES-SE. Ziel war es zu erfassen, wie die Akteure der BI die Qualität der IFES-SE beurteilen und wie sie die IFES-SE zur Steuerung und Rechenschaftslegung der Schulen der Sekundarstufe II nutzen (Evaluationsfragen A2, C1, C2, C4, D1). Des Weiteren wurde die Perspektive von IFES auf seine eigene Evaluationspraxis und deren Qualität erfasst. Darüber hinaus wurden Beurteilungen der kantonalen Rahmenbedingungen für die externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II, Einschätzungen der Nutzung der IFES-SE durch die Schulen und Schulkommissionen sowie Ideen hinsichtlich einer Verbesserung der IFES-SE erhoben (Evaluationsfragen C5, B2, B4, B5, C3).

Es wurden sieben persönliche Leitfadeninterviews mit insgesamt acht Verantwortlichen bei der BP, im MBA sowie bei IFES geführt. Die Interviews haben zwischen 90 und 120 Minuten gedauert, wurden elektronisch aufgenommen und zusammenfassend protokolliert. Als Grundlage für diese Interviews wurde ein Leitfaden entwickelt und auf das jeweilige Interview abgestimmt eingesetzt.<sup>16</sup>

### 4.2 Anforderungen an die IFES-SE

In den Interviews wurden unterschiedliche Anforderungen an eine externe Schulevaluation hervorgehoben. Die meisten interviewten Personen betonten den (potentiellen) Nutzen der externen Schulevaluation bei den Schulen und auch bei der BI. Sowohl die Schulen als auch die BI sollten damit arbeiten können. Während einige interviewte Personen darauf hinwiesen, dass die IFES-SE die kantonalen Leitfragen zu beantworten habe, erwarten andere, dass die IFES-SE neue Perspektiven und blinde Flecken aufzeigt. Weiter wurde angeführt, dass eine IFES-SE sowohl generelle wie auch schulspezifische Aspekte behandeln müsse.

Eine externe Schulevaluation sollte wissenschaftlich sein und den SEVAL-Standards entsprechend konzipiert und durchgeführt werden. Zudem sollte sie transparent und vorausschauend geplant werden. Es wurde von verschiedener Seite betont, dass die Verfahren adaptiv, d.h. auf die jeweilige Schule abgestimmt sein sollten. Die Sensibilität gegenüber der Schule und ihren spezifischen Bedürfnissen wird als wichtige Eigenschaft einer guten externen Schulevaluation genannt. Es sei wichtig, dass IFES nicht als „Feind“ wahrgenommen werde. Auch wird als bedeutend erachtet, dass die Beteiligten möglichst gut in den Evaluationsprozess einbezogen würden.

Es wird betont, wie anspruchsvoll es sei, die Berichte so abzufassen, dass keine persönlichen Kränkungen oder Abwehrhaltungen ausgelöst werden und trotzdem auch kritische Befunde deutlich kommuniziert werden können. Von den Gesprächspartnern des IFES wurden folgende Anforderungen an einen IFES-SE-Bericht genannt: Die Berichterstattung sollte möglichst ausführlich sein, um Transparenz über die Bewertung zu schaffen. Die Kernaussagen sollten die wichtigsten Ergebnisse darlegen und auch ohne die weitere Lektüre des Berichts verständlich sein. Die Berichte sollten einheitlich strukturiert sein. Um die Schulen nicht zu bevormunden, sollte es bei den Empfehlungen keine zu starke Konkretisierung und keine Prioritätensetzung geben. Zudem sei der Bericht möglichst adressatengerecht zu formulieren.

<sup>16</sup> Die Liste der Gesprächspartnerinnen und -partner sowie der Leitfaden sind im Anhang C angeführt. Bei der Nennung der interviewten Personen wird generell die männliche Form verwendet, auch wenn es sich um Interviewpartnerinnen handelte.

In den Interviews mit Personen aus der BI wurden folgende Anforderungen an Evaluationsberichte genannt: Evaluationsberichte sollten überschaubar und verständlich sein, damit Massnahmen daraus abgeleitet und umgesetzt werden können. Ein Interviewpartner forderte, dass in IFES-SE-Berichten möglichst konkret auf die Schule und ihren Kontext eingegangen werden sollte. Eine andere interviewte Person betonte, dass in IFES-SE-Berichten nicht nur ersichtlich sein sollte, ob eine Schule die Anforderungen an das Qualitätsmanagement erfülle, sondern auch wie gut sie diese erfülle. Darüber hinaus solle man aufgrund der Lektüre eines Berichts in der Lage sein, die Schule als Ganzes „zu verstehen“.

#### 4.3 Beurteilung der Qualität der IFES-SE

Die Qualität der IFES-SE wurde von Personen aus der BI sehr unterschiedlich beurteilt. Einige Gesprächspartner sind der Ansicht, die IFES-SE liefere eine professionelle Aussensicht, was sehr wertvoll sei. Sie bilde einen glaubwürdigen Qualitätsnachweis, sei wirksam und nützlich. Insgesamt werde der Auftrag des Kantons von IFES gut erfüllt. Andere Gesprächspartner vertraten hingegen die Ansicht, dass sich die IFES-SE zu wenig an den Bedürfnissen der einzelnen Schulen orientiere und der Teil zur Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements zu viel Gewicht erhalte. Es wurde weiter kritisiert, dass in den Berichten des zweiten Zyklus' zu wenig auf den ersten Zyklus Bezug genommen werde. Auch wurde angeführt, dass die IFES-SE zu weit von den Schulen entfernt seien, und dass die IFES-Evaluationsfachleute zu wenig auf das jeweils spezifische Schulgeschehen eingehen würden.

In Bezug auf den Prozess wird von einer interviewten Person betont, dass IFES über die zur Durchführung der externen Schulevaluationen notwendige Sensibilität gegenüber den Schulen verfüge. Ein anderer Gesprächspartner kritisiert, dass der Prozess – von der externen Evaluation bis zur Festlegung der Massnahmen – viel zu lang dauere. Es wurde auch vorgebracht, dass der BI Informationen zum Ablauf der einzelnen IFES-SE und damit beispielsweise auch zur Wahl des Fokusthemas durch die Schulen fehlen, da die gesamte Organisation der Evaluation an IFES delegiert worden sei.

In den Interviews finden sich zu den IFES-SE-Berichten verschiedene positive Äusserungen: Die Berichte seien in der Regel gut lesbar, verständlich und präzise. Zudem seien sie „wasserdicht“, da sie keine Aussagen enthalten, die von der jeweiligen Schule als falsch oder unwahr bezeichnet worden wären. In einem Interview wurde auch positiv festgehalten, dass das Missbrauchspotential der IFES-SE-Berichte gering sei, da sie kein Ranking der Schulen ermöglichen. Es lasse sich aber dennoch gut erkennen, welche Schule besser und welche schlechter sei. Mehrfach wurde in den Interviews erwähnt, dass es – verursacht durch die unterschiedliche Zusammensetzung der Evaluationsteams – zwischen den Evaluationsberichten erhebliche Unterschiede im Schreibstil gäbe.

Neben den positiven Äusserungen finden sich in den geführten Interviews mit Personen aus der BI auch kritische Anmerkungen zu den IFES-SE-Berichten: So wurde kritisiert, dass der Umfang der Berichte sowie die Anzahl der darin enthaltenen Empfehlungen eher an der Obergrenze liegen. Die Berichte seien teilweise etwas zu wohlwollend. Einige interviewte Personen wünschen sich eine direktere und deutlichere Beurteilung der Schulen. Die Handlungsempfehlungen seien teilweise nicht verständlich und zu wenig konkret formuliert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Qualität der IFES-SE in der BI unterschiedlich wahrgenommen wird: Neben sehr positiven Beurteilungen, finden sich auch sehr kritische Einschätzungen. Die kritischen Stimmen bemängeln vor allem, dass die IFES-SE zu wenig auf die Bedürfnisse und Eigenschaften der Einzelschule eingehen.

#### 4.4 Beurteilung der kantonalen Ausgestaltung der IFES-SE

Die geführten Interviews zeigen deutlich, dass bei der BI die kantonale Ausgestaltung der IFES-SE unterschiedlich beurteilt wird. Die Durchführung einer externen Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements zum Zweck der Rechenschaftslegung wird von den meisten interviewten Personen als wichtig erachtet. Eine Person aus der BI kritisiert allerdings, dass dieser Rechenschaftsteil bei den IFES-SE zu viel Raum erhalte und zu „bürokratisch“ sei. Die Meinungen zu den Leitfragen der BI, welche die Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements konkretisieren, sind sehr unterschiedlich. IFES erachtet sie als brauchbar, notwendig und sinnvoll. Die Leitfragen würden die Aspekte eines zeitgemässen Konzepts der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements umfassen. Ebenfalls als gut erachtet wird, dass die Leitfragen dem Evaluationsteam einerseits einen Rahmen vorgäben und Schwerpunkte setzen, andererseits aber genügend Spielraum für Besonderheiten der Schulen liessen. In der BI wird diese Ansicht teilweise geteilt. Es finden sich jedoch auch dezidiert kritische Stimmen, die eine Anpassung der Leitfragen für den dritten Zyklus fordern oder gänzlich von Leitfragen, welche die BI vorgibt, Abstand nehmen möchten. Die externe Schulevaluation sollte sich nicht mehr an vorgegebenen Leitfragen orientieren, sondern in Zukunft im Austausch mit der jeweiligen Schulleitung individuell gestaltet werden.

Die Primärevaluation zu einem Fokusthema wurde mehrheitlich als sinnvoll bezeichnet. Einerseits wurde angeregt, die Evaluation eines Fokusthemas zum festen Bestandteil der externen Schulevaluation zu machen, also auf die Freiwilligkeit zu verzichten. Andererseits wurde vorgeschlagen, dass die BI auch wieder Fokusthemen finanzieren sollte, die von den Schulen selbst formuliert werden. Eine interviewte Person führt zudem an, dass die Kombination von Meta-Evaluation zum Qualitätsmanagement und Primärevaluation zu einem Fokusthema zu Spannungen, namentlich bezüglich der Gewichtung der beiden Elemente und deren Funktionalitäten führe. IFES teilt diese Ansicht nicht: Ganz im Gegenteil habe man gute Erfahrungen mit dieser Kombination gemacht. Das Fokusthema sei im Hinblick auf die Motivation der Lehrpersonen und Lernenden, sich an der Evaluation zu beteiligen, sehr wichtig. Diese Akteure hätten das Bedürfnis, sich zur Schule und zum Unterricht, und nicht nur zum Qualitätsmanagement zu äussern.

Die Länge des Evaluationszyklus' von sechs Jahren zwischen den externen Schulevaluationen wird ebenfalls unterschiedlich beurteilt. Einige interviewte Personen finden diese Zeitspanne angemessen, da sie den Schulen genügend Zeit einräume, sich weiterzuentwickeln. Andere sind der Meinung, dass diese Zeitspanne zu lang sei und nicht mit der Amtszeitbeschränkung der Rektorin oder des Rektors korrespondiere. Verglichen mit der Amtszeit, die auf zwölf Jahre beschränkt sei, fände die externe Evaluation zu wenig häufig statt und könne daher bei den Schulen nur wenig bewirken. Denkbar sei, die externe Schulevaluation häufiger, zum Beispiel alle vier Jahre, anzusetzen. Dann sollten jedoch im Gegenzug der Aufwand für die Schulen (Dokumentation/Schulbesuche) und der Umfang der Berichterstattung reduziert werden. Bei einem Vierjahres-Zyklus könnte auch eine Fokussierung auf die Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements vorgenommen werden. Ein Gesprächspartner führt an, dass ein Sechsjahres-Rhythmus für die Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements durchaus angemessen, für eine entwicklungsorientierte Schulevaluation dagegen zu lang sei.

#### 4.5 Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren

Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren der IFES-SE wird, mit gewissen Ausnahmen, als unproblematisch beschrieben. Vor allem die Zusammenarbeit zwischen IFES, BP und MBA wird von einigen Gesprächspartnern sehr positiv wahrgenommen. Obwohl es teilweise Schwierigkeiten gegeben habe, sei gegenseitiges Vertrauen aufgebaut worden. Die Kommunikation zwischen IFES, BP und MBA sei offen, transparent und fair. Die Zusammenarbeit sei konstruktiv und grundsätzlich gut.

Auch die Zusammenarbeit innerhalb der IFES-Teams wird als konstruktiv beschrieben. Von Seiten des IFES wird angemerkt, dass es vorkommen kann, dass die Schule einen Peer vorschlägt, der ungeeignet ist, weil er eine zu enge Beziehung zur evaluierten Schule hat oder sich als Anwalt der Schule versteht. Bei Problemen zur Auswahl der Peers bietet IFES an, selber beide Peers vorzuschlagen.

Von Seiten IFES wird angemerkt, dass die Zusammenarbeit zwischen dem IFES-Team und den Schulen sehr unterschiedlich sei. IFES investiere viel in die Kommunikation mit den Schulen.

Bei den Berufsfachschulen einerseits und den Mittelschulen andererseits bestehen gemäss Interviewaussagen bezüglich des Qualitätsmanagements im Allgemeinen und den IFES-SE im Besonderen unterschiedliche Kulturen. Die Zusammenarbeit zwischen der Fachstelle Qualitätsentwicklung und den Mittelschulen wird von einigen interviewten Personen als problematisch wahrgenommen: Die Akzeptanz der Fachstelle sei bei den Mittelschulen eingeschränkt, da die Leitung der Fachstelle eher der Kultur der Berufsfachschulen entstamme.

Anlässlich der Auswertungsgespräche kommt es innerhalb des MBA zu einer Zusammenarbeit zwischen der Fachstelle Qualitätsentwicklung einerseits und den beiden Abteilungen „Mittelschulen“ und „Berufsfachschulen“ andererseits. Ein IFES-SE-bezogener Austausch über die beiden zuständigen Abteilungen hinaus habe hingegen bis jetzt kaum stattgefunden. Folglich erfolgt die Auseinandersetzung mit der IFES-SE innerhalb des MBA abteilungsintern, getrennt nach Mittelschulen und Berufsfachschulen. Damit hat innerhalb des MBA einzig die Fachstelle Qualitätsentwicklung eine umfassende Perspektive auf die externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich.

#### 4.6 Nutzung der IFES-SE durch das MBA und die BI

##### *Nutzung durch MBA*

Die IFES-SE-Berichte werden gemäss Interviewaussagen im MBA in erster Linie zur Steuerung der einzelnen Schule genutzt. In diesem Nutzungsprozess nimmt das Auswertungsgespräch zwischen dem MBA und der jeweiligen Schule eine zentrale Stellung ein. An diesem Gespräch werden Massnahmen zur Umsetzung der IFES-SE festgelegt. Der Prozess kann wie folgt beschrieben werden:

1. Im Anschluss an die Lektüre eines IFES-SE-Berichts fasst die Fachstelle Qualitätsentwicklung eine interne Stellungnahme zuhanden der Abteilung Mittelschulen bzw. Berufsfachschulen und Weiterbildung. Diese Stellungnahme beinhaltet neben einer Wertschätzung der Schule Massnahmen, welche der Schule beim Auswertungsgespräch vorgeschlagen werden.
2. Das Auswertungsgespräch wird von Seiten des MBA vom Abteilungsleiter Mittelschulen und bei den Berufsfachschulen von den zuständigen Berufsschulbeauftragten geleitet. Dabei werden sie vom Leiter der Fachstelle Qualitätsentwicklung unterstützt. Die Schulen nehmen in unterschiedlicher Besetzung am Auswertungsgespräch teil, wobei in der Regel neben der Schulleitung auch die



QEL vertreten ist. Das MBA und die Schule nehmen mündlich zum IFES-SE-Bericht Stellung. Aufgrund eines schriftlichen Vorschlags des MBA diskutieren die Anwesenden Massnahmen, wobei die Schulen auch selber Massnahmen vorschlagen können. Am Ende des Gesprächs werden die Massnahmen und ein Zeitplan für deren Umsetzung festgelegt.

3. Im Anschluss an das Auswertungsgespräch wird eine Stellungnahme des MBA zur externen Schulevaluation verfasst und allen Beteiligten zugesandt.
4. Auf der Internetseite des MBA wird ein Dokument veröffentlicht, welches die Kernaussagen und Handlungsempfehlung des IFES sowie die zwischen dem MBA und der Schule vereinbarten Massnahmen enthält.
5. Falls entsprechende Rückfragen ergeben, dass die Massnahmen nicht wie vereinbart umgesetzt werden, suchen die Zuständigen beim MBA mit der betreffenden Schule das Gespräch.

Das MBA lässt die Resultate der IFES-SE auch in das interne Reporting zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätsentwicklung einfließen. In der Fachstelle Qualitätsentwicklung wurde ein Ampel-System entwickelt, mit dem die Schulen bezüglich der Umsetzung und Realisierung des Qualitätsmanagements eingestuft werden. Dieses System basiert einerseits auf Daten aus der jährlichen Berichterstattung der Schulen zuhanden des MBA und andererseits auf den Ergebnissen der IFES-SE. Im Reporting wird jährlich auch der Stand der Umsetzung der vereinbarten IFES-SE-Massnahmen festgehalten. Interviewaussagen weisen darauf hin, dass die IFES-SE durch dieses interne Reporting auch zur schulübergreifenden Steuerung der Qualitätsentwicklung bei Berufsfachschulen bzw. Mittelschulen beitragen. Indem das Reporting für jede Schule die Befunde der IFES-SE, die vereinbarten Massnahmen und die erfolgten Umsetzungsschritte in aller Kürze festhält, erlaubt es den zuständigen Personen ansatzweise generellere, schulübergreifende Entwicklungen zu erkennen. Das interne Reporting und die jährliche Berichterstattung der Schulen wurden im ersten Halbjahr 2014 neu gestaltet. Die Interviews deuten darauf hin, dass zwischen der Abteilung Berufsfachschulen und Weiterbildung und der Abteilung Mittelschule Unterschiede bezüglich der Nutzung des internen Reporting (Ampelsystem) bestehen. Die Abteilung Berufsfachschulen und Weiterbildung scheint das interne Reporting für die Steuerung der Schulen rege zu nutzen. In der Abteilung Mittelschulen findet hingegen gemäss Interviews kaum eine solche Nutzung statt. Das MBA nimmt die aufgrund der IFES-SE vereinbarten Massnahmen in den Leistungsauftrag der Schulen auf. Dies stösst bei den Mittelschulen auf Widerstand, während es bei den Berufsfachschulen akzeptiert ist.

In den Interviews wurde wiederholt auf die Funktion der Rechenschaftslegung hingewiesen: Die IFES-SE sei für die Rechenschaftslegung zentral, da sie eine professionelle Aussensicht darstelle. Der oben beschriebene Prozess zeigt auf, dass die zuständigen Abteilungen des MBA die IFES-SE in der Tat in unterschiedlichem Ausmass zur Kontrolle und Steuerung der Einzelschule und teilweise auch schulübergreifend nutzen. Gemäss der geführten Interviews nutzen die zuständigen Abteilungen des MBA oder auch das MBA als solches die IFES-SE nicht zur Rechenschaftslegung gegenüber übergeordneten Stellen in der BI oder zuhanden weiterer Akteure ausserhalb der BI (wie etwa Bildungsrat oder Kantonsrat).

Derzeit wird im MBA der Ablauf der Auswertungsgespräche und die Festlegung der Massnahmen angepasst: Neu werden die Schulen aufgefordert, Massnahmen vorzuschlagen. Am Gespräch werden die Massnahmen diskutiert, aber noch nicht festgelegt. Den Schulen wird Zeit gegeben, um Massnahmen zu formulieren, und bei Bedarf wird ein zweites Gespräch durchgeführt. Damit wird die Aufgabe der Massnahmenformulierung vom MBA zu den Schulen verschoben, die erarbeiteten Massnahmen müssen aber weiterhin vom MBA genehmigt werden.

Allgemein wird zur Nutzung der IFES-SE im MBA angemerkt, dass dafür zu wenig personelle Ressourcen vorhanden seien. Man hätte zu wenig Zeit, um sich gründlich auf die Auswertungsgespräche vorzubereiten und sich mit der Thematik des Qualitätsmanagements vertieft auseinanderzusetzen.

#### *Nutzung durch BP*

In der BP werden die IFES-SE-Berichte zur Kenntnis genommen, aber nicht systematisch genutzt. Eine Nutzung dieser Berichte für das Bildungsmonitoring sei denkbar. Da die IFES-SE-Berichte sehr schulspezifisch seien und mehrheitlich qualitative Daten enthielten, sei dies bisher aber nicht geschehen.

### **4.7 Nutzung der IFES-SE durch die Schulen und Schulkommissionen**

#### *Nutzung durch Schulen*

Zur Nutzung der IFES-SE durch die Schulen wurden im Rahmen der geführten Interviews nur vereinzelte Einschätzungen abgegeben: Sowohl bei der BI als auch beim IFES wird beobachtet, dass die Widerstände gegen die kantonalen Vorgaben zum Qualitätsmanagement und gegen die IFES-SE bei den Berufsfachschulen geringer sind als bei den Mittelschulen. Es wurde angeführt, dass der Widerstand bei den Berufsfachschulen über die Jahre abgenommen habe. Bei Schulleitungen der jüngeren Generation seien das Qualitätsmanagement und die IFES-SE besser akzeptiert. Bei den Mittelschulen sei diese Tendenz weniger ausgeprägt. Schliesslich wurde mehrfach angeführt, dass die Schulen die IFES-SE als zu aufwändig wahrnehmen würden.

#### *Nutzung durch Schulkommissionen*

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass die bisherige Nutzung der IFES-SE durch die Schulkommissionen der Berufsfachschulen und der Mittelschulen unterschiedlich organisiert ist. Bekannt ist, dass die Schulkommissionspräsidien der Mittelschulen und der Berufsfachschulen jeweils den IFES-SE-Bericht erhalten. Bisher hätten die Schulkommissionspräsidien jedoch nur in wenigen Fällen an den Auswertungsgesprächen mit dem MBA teilgenommen. Neu lade das MBA die Schulkommissionspräsidien an diese Gespräche ein, um die Schulkommissionen mehr in die Nutzung der IFES-SE zu involvieren.

Bei den Berufsfachschulen würde der/die Berufsschulbeauftragte des MBA als Schulkommissions-Mitglied mit beratender Stimme zudem dafür sorgen, dass der IFES-SE-Bericht in der Schulkommission diskutiert werde. Bei den Mittelschulen ist das MBA hingegen nicht in den Schulkommissionen präsent, und damit ist die Nutzung des IFES-SE Berichts durch die Schulkommission vom jeweiligen Präsidium abhängig. Die weitere Nutzung der IFES-SE durch die Schulkommissionen, wie z.B. die Verfolgung der Umsetzung der Massnahmen, sei unterschiedlich, gemäss den geführten Interviews aber eher gering.

### **4.8 Verbesserungsvorschläge zur IFES-SE aus den Perspektiven bei der BI und bei IFES**

In den Interviews wurden verschiedene Verbesserungsvorschläge bezüglich der IFES-SE angeführt. Auf einige dieser Anregungen wurde bereits in den vorherigen Abschnitten eingegangen. Im Folgenden werden weitere Vorschläge der Interviewpartner skizziert.

Eine interviewte Person aus der BI weist darauf hin, dass es im Kanton Zürich einige Schulen gibt, die sich nicht durch IFES evaluieren lassen. Sie ist der Ansicht, dass es in Zukunft keine solchen Ausnahmen mehr geben sollte, und die IFES-SE für alle Schulen obligatorisch werden sollte.

Zu den IFES-SE-Berichten wird angemerkt, dass diese gekürzt werden könnten, in dem sie pointierter und stärker auf die wesentlichen Befunde fokussiert ausgestaltet würden.

In einigen Interviews wird gefordert, dass sich die IFES-SE stärker an den Bedürfnissen der einzelnen Schulen orientieren. Es solle für die Schulen massgeschneiderte Evaluationen geben. Der Rechenschaftsteil solle beibehalten, aber in seinem Umfang reduziert werden. Dafür solle der Entwicklungsteil mehr Gewicht erhalten. Die Schulentwicklung bzw. die Verbesserung des Unterrichts sollten in Zukunft im Zentrum stehen.

So schlägt eine Vertretung der BI Folgendes vor: Der Rechenschaftsteil und der Entwicklungsteil sollten getrennt werden. Der Rechenschaftsteil soll im Umfang reduziert werden, allfällige Schwachpunkte sollen aber konsequent weiterverfolgt werden. Beim Entwicklungsteil soll gemäss diesem Vorschlag die Verbesserung der Unterrichtsqualität im Zentrum stehen. Die Schule solle angeben, wo sie sich entwickeln möchte und entsprechende Workshops organisieren. Zusätzlich solle ihr Unterricht beobachtet werden, damit sich die Schule mit Hilfe einer Aussensicht weiterentwickeln könne. Die Experten und Expertinnen, die in die Schule kommen, sollten analysieren, beraten und weiter mit der Schule arbeiten. D.h. die Trennung von Evaluation und Schulentwicklung solle aufgehoben werden.

Ein andere Person aus der BI stellt sich eine zukünftige IFES-SE folgendermassen vor: Die IFES-SE solle aus drei Modulen bestehen, die auf jede Schule abgestimmt würden. 1. Als Basispaket solle es eine Evaluation des QM geben. Dieses Modul könne bei weitentwickelten Schulen knapp sein oder sogar weggelassen werden. Es handle sich dabei um den Rechenschaftsteil. 2. Das Fokusthema bilde ein weiteres Modul. Hier würde ein Thema, das die Schule selber formulieren kann, evaluiert. 3. Im Rahmen eines dritten Moduls könnten die Schule und das MBA Themen aushandeln, welche dann evaluiert würden.

Einige interviewte Personen weisen auf den Aspekt des Nutzens bzw. der Nutzung der IFES-SE hin: Die IFES-SE solle den Schulen mehr nützen, es sollen Veränderung angeregt werden. Ein Gesprächspartner aus der BI fordert, die IFES-SE solle auf Systemebene mehr genutzt werden, die Ergebnisse der IFES-SE sollten stärker in den Führungskreislauf eingebaut werden. Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der IFES-SE wünscht sich eine interviewte Person der BI ein Gefäss, in dem die BI die Schulleitungen einlädt, diese über Neuerungen informiert und sich mit den Schulleitungen über die IFES-SE austauscht. Allgemein fordern viele Befragte im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der externen Schulevaluation mehr Austausch, Dialog und Zusammenarbeit zwischen der Bildungsverwaltung, dem IFES und den Schulen.

#### **4.9 Zwischenfazit: Perspektive der BI und des IFES**

Hinsichtlich der Evaluationsfragen, die hier im Zentrum stehen, lassen sich aus diesem Modul folgende zusammenfassenden Feststellungen machen:

*Frage A2: Werden die Verfahren und Prozesse der IFES-SE von den Adressaten (Schulen, Schulkommissionen, BI/MBA) als nachvollziehbar, nutzungs- und kundenorientiert beurteilt?*

Die Verfahren und Prozesse der IFES-SE werden von der BI grundsätzlich als nachvollziehbar, nutzungs- und kundenorientiert beurteilt. Neben einzelnen kritischen Anmerkungen zu den bestehenden Verfahren und Prozessen bestehen jedoch teilweise erhebliche Vorbehalte bezüglich der generellen Ausrichtung der IFES-SE, namentlich was das Spannungsfeld zwischen Aufsicht und Entwicklung betrifft. Diesen grundsätzlichen Vorbehalten kann jedoch mit rein prozeduralen Anpassungen nicht begegnet werden, sondern bedarf einer grundlegenden Neukonzeption. Weiter wird in Frage gestellt, ob

die sich bisher (mehr oder weniger) bewährenden Verfahren auch für wiederholte zukünftige Anwendungen eignen. Zudem wären bei einer stärker schulspezifischen und/oder stärker thematisch (und nicht am QM) fokussierten IFES-SE Anpassungen bei Prozessen und Verfahren vorzunehmen.

*Frage C1: Werden die Ergebnisse der IFES-SE von den Schulkommissionen und dem MBA als valide und bedeutsam rezipiert?*

Die Befunde der IFES-SE werden beim MBA insgesamt als valide bezeichnet. Generell scheint das bestehende Nutzungspotential der IFES-SE nicht ausgeschöpft zu werden. Die Bedeutsamkeit wird deswegen nicht als gegeben wahrgenommen. Hier stellt sich die Frage, wie weit die Angebote der IFES-SE den Bedürfnissen der Adressaten im MBA entsprechen und welche Anpassungen erforderlich sind, um diesbezügliche Diskrepanzen zu eliminieren um so die Bedeutsamkeit zu steigern.

*Frage C2: Wie werden die Resultate der IFES-SE vom MBA in die Steuerungsprozesse integriert?*

*Frage C4: Welches sind nach Ansicht des MBA und der Schulkommissionen wichtige Anforderungen an die IFES-SE, welche die anschliessende Nutzung der Evaluationsergebnisse begünstigen? Erfüllen die IFES-SE diese Anforderungen?*

Die Resultate der IFES-SE werden in erster Linie auf der Stufe Schule – MBA-Abteilung in Steuerungsprozesse eingebunden (zur Sicht der Schulen vgl. Module 4 und 5). Innerhalb des MBA (gemeint ist hier namentlich eine abteilungsübergreifende Nutzung) sowie im Verhältnis zwischen dem MBA und weiteren Einheiten der BI ist kaum eine Nutzung der IFES-SE in Steuerungsprozessen zu erkennen. Die Akteure haben aber unterschiedliche Auffassungen dazu, ob dies überhaupt anzustreben wäre. Weiter ist unklar, wie die IFES-SE-Befunde beschaffen sein müssten, um die Integration in die Steuerungsprozesse auf diesen Stufen zu ermöglichen. Beim MBA steht die Nutzung durch das MBA aber auch nicht zwingend im Zentrum. Vielmehr überwiegt die Auffassung im MBA, dass die IFES-SE in erster Linie den Schulen von Nutzen sein sollen.

*Frage C5: Unterstützen die kantonalen Rahmenbedingungen (Vorgaben, Ressourcen, usw.) die Umsetzung der Evaluationsresultate in wirkungsvolle Steuerungsmaßnahmen?*

Aufgrund der vorliegenden Zwischenresultate lässt sich feststellen, dass sich die kantonalen Vorgaben in der Vergangenheit weitgehend bewährt haben. Für die Zukunft legen die bisherigen Befunde aber nahe, dass – abhängig von der zukünftigen Ausrichtung – Anpassungen der kantonalen Rahmenbedingungen erforderlich sein werden. Dies betrifft, um nur zwei Punkte zu nennen, etwa die thematische Ausrichtung (Qualitätsmanagement/Fokusthema) und deren Gewichtung und die Frage einer angemessenen und zweckmässigen Periodizität der IFES-SE-Durchführung.

*Frage D1: Ist es möglich, die Resultate aus den IFES-Berichten für das Bildungsmonitoring durch die BI zu verwenden?*

Zu dieser Frage bestehen nur wenige belastbare Befunde aus diesem Modul. Die Möglichkeiten einer Verwendung von IFES-SE-Befunden werden zurückhaltend eingeschätzt. Vergleichbarkeit (und Quantifizierung), die dies erlauben würden, besteht kaum. Ein Konzept, wie IFES-SE-Befunde in das Bildungsmonitoring einfließen sollen, ist aufgrund der Abklärungen im Rahmen dieses Moduls nicht erkennbar geworden.

## 5 Analyse der IFES-Evaluationsberichte

### 5.1 Zielsetzung, Fragestellung und Vorgehen

Dieses Kapitel befasst sich mit den IFES-SE-Berichten und hat zum Ziel, deren Qualität aus einer externen, unabhängigen Perspektive zu beurteilen. Die IFES-SE-Berichte werden einer ex-post angelegten Meta-Evaluation unterzogen, die primär einen summativen Fokus hat. Die nachstehende Analyse beruht auf den IFES-SE-Berichten und lässt nur bedingt Rückschlüsse auf die Evaluationsprozesse zu.

Die IFES-SE-Berichte stellen das schriftliche Hauptprodukt der externen Schulevaluation dar. Zur Einordnung der nachfolgenden Ausführungen ist zu betonen, dass die einzelne IFES-SE eine Realisierung eines zugrundeliegenden allgemeinen Vorgehens darstellt. Pro evaluierte Schule wurde jeweils der neueste IFES-SE-Bericht anhand der erarbeiteten Bewertungskriterien (siehe Kapitel 3.5) analysiert. Die Berücksichtigung und Analyse von IFES-SE-Berichten des ersten und zweiten Zyklus' generiert breit abgestützte und aussagekräftige Resultate, da nach dem ersten Zyklus keine grundlegenden Anpassungen des IFES-SE-Designs vorgenommen wurden. Die Unterschiede zwischen dem ersten und zweiten Zyklus wurden bei dieser Analyse berücksichtigt. Die nachfolgende Tabelle 5 zeigt auf, dass insgesamt 34 Berichte, 21 Berichte des ersten und 13 Berichte des zweiten Evaluationszyklus', analysiert wurden.

Tabelle 5: Liste der IFES-SE Berichte, die evaluiert werden

Mittelschule	Z	Schuljahr	IFES-Nr.	Berufsfachschule	Z	Schuljahr	IFES-Nr.
KS Hottingen	1	06/07	13	Wirtschaftsschule KV Wetzikon	1	07/08	48
KS Wiedikon	1	07/08	41	Gewerbliche Berufsschule Wetzikon GBW	1	08/09	50
KS Stadelhofen	1	07/08	42	Berufsbildungszentrum Dietikon	1	08/09	65
KS Zürcher Unterland	1	08/09	52	Gewerblich-Industrielle Berufsschule Uster	1	08/09	68
KS Oerlikon	1	08/09	59	Berufsfachschule Winterthur	1	09/10	90
KS Enge	1	08/09	69	Technische Berufsschule Zürich	1	10/11	108
KS Im Lee, Winterthur	1	08/09	70	Berufsbildungsschule Winterthur	1	11/12	114
Realgymnasium Rämibühl	1	09/10	73	KV Zürich Business School	2	11/12	116
Liceo Artistico	1	09/10	85	Baugewerbliche Berufsschule Zürich	2	11/12	122
KS Küsnacht	1	09/10	86	Berufsmaturitätsschule Zürich	2	12/13	134
KS Büelrain Winterthur	1	10/11	99	Berufsfachschule Mode & Gestaltung Zürich	2	12/13	141
KS Rychenberg Winterthur	1	10/11	102	Bildungszentrum Zürichsee	2	12/13	142
KS Freudenberg	1	10/11	105	Berufsschule Rüti	2	12/13	145
KME Zürich	1	10/11	107	Wirtschaftsschule KV Winterthur	2	13/14	149
KS Limmattal	2	11/12	112				
KS Hohe Promenade	2	12/13	135				
KS Uster	2	12/13	143				
MNG Rämibühl	2	13/14	150				
KS Zürcher Oberland	2	13/14	152				
Literargymnasium Rämibühl	2	13/14	157				

Z = Zyklus; IFES-Nr. = IFES Laufnummer der IFES-SE

Die Analyse zeigt, inwiefern die Evaluationsberichte die aus den SEVAL-Standards, den kantonalen Vorgaben und den Qualitätsansprüchen des IFES abgeleiteten 36 Kriterien erfüllen. Das Modul stützt sich auf eine qualitative Inhaltsanalyse (Mayring 2010). Dabei wurden die IFES-SE Berichte auf die Berücksichtigung der Kriterien hin geprüft. Um die Reliabilität der Analyse sicherzustellen, wurden

sieben IFES-SE Berichte doppelt oder dreifach codiert. Die Beurteilung der Berücksichtigung der Kriterien wurde teamintern diskutiert und abgestimmt. Im Anschluss an die Kodierung wurden die Bewertungen für die einzelnen Berichte skaliert und auf der Ebene der Kriterien aggregiert. Das Modul trägt besonders zur Beantwortung der Evaluationsfragen bei, ob die IFES-Evaluationsberichte den Qualitätskriterien entsprechen (A1) und deren Resultate für das Bildungsmonitoring der BI verwendet werden können (D2). Dazu liefert die Analyse gewisse Anhaltspunkte zur Bearbeitung der Fragebündel B und C. Die Informationen aus den schriftlichen Berichterstattungen sind alleine nicht dazu geeignet, eine umfassende Bewertung aller Qualitäts- und speziell aller Nutzungsaspekte vorzunehmen, weshalb es im Rahmen dieser Analyse nicht möglich sein wird, alle 36 Kriterien zu bewerten. Aus diesem Grund erfolgt anlässlich von Modul 4 eine vertiefende Analyse (Fallstudien mit Dokumentenanalyse und Interviews).

## 5.2 Nützlichkeit

Die Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen wird in den untersuchten IFES-SE Berichten weitgehend gleich ausführlich dokumentiert. In allen Studien werden die relevanten Beteiligten & Betroffenen aufgeführt. Dazu gehören die zuständigen Personen bei der BP und dem MBA; die Leitung von IFES; das Evaluationsteam sowie die Schulen und deren Leitung, die Qualitätsentwicklungsleitung, die Lehrpersonen, die Lernenden und die Schulkommissionen. Einzig die Gruppe der Eltern wird bis auf wenige Ausnahmen (Berichte 59, 64, 70, 76, 87, 88<sup>17</sup>) nicht explizit genannt. Auch zu den Lehrbetrieben und den Berufsverbänden gibt es kaum Hinweise in den Texten. Ein Bericht (87) erwähnt zudem die Gruppe der ehemaligen Lernenden.

Es ist – lediglich aufgrund der Berichte – nicht abschliessend zu beurteilen, ob die an der IFES-SE mitwirkenden Personen dafür sorgen, dass die Ziele für alle Beteiligten & Betroffenen geklärt sind. Aufgrund des generellen Ablaufrasters von IFES-SE ist aber davon auszugehen, dass die Ziele miteinander abgesprochen sind, und so Missverständnisse vermieden werden können. Auch das Kriterium der Glaubwürdigkeit kann nicht abschliessend beurteilt werden. Die generellen Regeln von IFES weisen bezüglich der Auswahl der Evaluationsfachleute und Peers aber auf dessen Berücksichtigung hin. Viele der Peers sind ehemalige oder noch aktive Leitungspersonen anderer Schulen; in einem Fall übernahm ein ehemaliger Rektor einer anderen Schule auch die Teamleitung (Bericht 69). Anzumerken ist dabei, dass in ein paar Fällen (Bericht 80, 82) Mitarbeitende von IFES die Rolle der Peers einnehmen, weil aus gesundheitlichen Gründen die als Peer vorgeschlagene Person nicht in der Lage war mitzuwirken. Auch wenn diese Notlösung praktisch ist und die zeitgerechte Realisierung der IFES-SE sicherstellt, muss diese Praxis bezüglich des Kriteriums der Glaubwürdigkeit (und beim Kriterium Unabhängigkeit, siehe Kapitel 5.7) kritisch hinterfragt werden.

Der Umfang und die Auswahl der bei der IFES-SE erhobenen Informationen ermöglichen die Behandlung der Leitfragen und berücksichtigen gleichzeitig die Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligter & Betroffener. In der Regel werden diese durch das von der Schule einzureichende Schulportfolio sowie durch Ratingkonferenzen und Interviews (hauptsächlich Gruppen-, wenige Einzelinterviews) gewonnen. Besonders hervorzuheben sind Berichte (68, 77, 82, 83), die zusätzlich zu den üblichen Methoden standardisierte Befragungen bei den Lehrpersonen oder Lernenden beinhalten. Diese weisen allerdings teilweise eine tiefe Rücklaufquote auf (Bericht 83). Die Berichte listen aber meistens vorbildlich alle Verfahren auf, mit welchen die Informationen gewonnen wurden.

<sup>17</sup> Zur Bezeichnung der einzelnen Berichte wird zur Wahrung der Anonymität ein Code verwendet, der nicht mit der von IFES verwendeten Nummer übereinstimmt.

Der Transparenz der Beurteilung wird in den verschiedenen Berichten unterschiedlich Rechnung getragen. Bei den Meta-Evaluationen des Qualitätsmanagements fällt durchgehend auf, dass für die einleitenden oder generellen Kernaussagen keine Bewertungskriterien genannt sind. Dieser Umstand führt dazu, dass die Bewertungen nicht transparent und deshalb die Grundlagen der Werturteile nicht klar ersichtlich sind. Für die Kernaussagen bezüglich des Profils und der Steuerung des Qualitätsmanagements, dem Individualfeedback und der schulspezifischen Qualitätsentwicklung sowie der thematischen Selbstevaluation und der Schulentwicklung dienen jeweils die Leitfragen für die externe Schulevaluation des Kantons Zürich als Bewertungskriterien. Allerdings ist dies in den Berichten nicht direkt bei den Kernaussagen vermerkt sondern indirekt im Kapitel über den Auftrag von IFES mit dem Untertitel „Bezugsrahmen für die Evaluation des Qualitätsmanagements“. Es gibt Berichte, in denen auch direkt auf kantonale Vorgaben eingegangen wird, wobei dies unterschiedlich ausführlich geschieht. Dies lässt darauf schliessen, dass wohl eine direkte Bezugnahme auf kantonale Vorgaben nicht vorgegeben ist, im Gegensatz zu den Leitfragen. Für die Leserführung wäre es unserer Meinung nach besser, wenn die Leitfragen im Bericht aufgeführt würden. Diejenigen Personen, die mit den Leitfragen nicht vertraut sind, können dadurch das Gefühl haben, dass auch die Bewertung zum Qualitätsmanagement ohne Bewertungskriterien entsteht. In einem Bericht (85) wird zudem das schuleigene Qualitätsmanagement als Massstab genommen, weil die untersuchte Schule den kantonalen Vorgaben eher ablehnend gegenüber steht. Dies ist erstaunlich, da das Evaluationsteam sich bei der Bewertung an den Vorgaben des Kantons orientieren sollte. Zudem sind die Bewertungskriterien für das schuleigene Qualitätsmanagement ebenfalls unklar. Bei den Fokusthemen hingegen gibt es eine grosse Varianz in der Transparenz der Bewertung, vermutlich weil das Evaluationsteam hier weniger Vorgaben hat. Es gibt sowohl Berichte (58, 57, 62, 60, 71, 73, 77, 81, 83, 88, 89) mit klaren Bewertungskriterien, als auch IFES-SE (Berichte 56, 59, 61, 62, 64, 75, 76), bei denen diese gar nicht genannt sind. Teilweise ist dies durch die Wahl eines Fokusthemas bedingt, das nicht primär einen bewertenden Charakter hat (62, 70, 76). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Ergebnis zur Transparenz der Bewertungsgrundlagen eher durchzogen ausfällt.

Die untersuchten IFES-SE Berichte sind nicht alle vollständig und klar formuliert. Von 34 Berichten berücksichtigen nur zwölf das Kriterium angemessen. Der Gegenstand der Evaluation wird grundsätzlich in allen Berichten beschrieben. Oftmals ist aber die Kontextbeschreibung äusserst knapp gehalten (siehe Kriterium Kontextanalyse, Kapitel 5.5). Auffallend ist, dass bei der Meta-Evaluation zum Teil die Ziele und die Fragestellung fehlen oder unklar sind. Beim Fokusthema ist die Fragestellung, die oftmals von der Schule selber stammt, vergleichsweise präzise. Bei den neueren IFES-SE stammen die Fragestellungen zum Fokusthema in der Regel nicht mehr von der Schule. Dafür fehlt in der Regel ein formuliertes Ziel. Noch schwächer ist die Berücksichtigung des Kriteriums der Vollständigkeit bei der Dokumentation des Verfahrens. Zwar wird das Verfahren in groben Zügen beschrieben, doch mit Ausnahme eines Berichts (56) fehlen detaillierte Angaben zum Einsatz der Erhebungsinstrumente. In manchen Berichten (62, 76) werden die Ergebnisse eher knapp beschrieben, was der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit schadet. Dies führt dazu, dass 19 Berichte dieses Kriterium nur teilweise berücksichtigen. Aufgefallen sind zudem zwei Berichte (67, 70), welche viele Metaphern benutzen, ohne diese genauer zu erklären oder zu verbinden. Ferner werden für einen Bericht (62) italienische Lehrpersonen auf Italienisch befragt und anschliessend im Bericht ohne Übersetzung zitiert. Dies erschwert für Lesende ohne Kenntnisse der italienischen Sprache das Verständnis des Berichts.

Der in den Berichten vorliegende Zeitplan lässt darauf schliessen, dass bei der IFES-SE wichtige Zwischenergebnisse und Schlussberichte den vorgesehenen Nutzenden so zur Kenntnis gebracht werden, dass diese sie rechtzeitig verwenden können. Da keine wesentlichen Abweichungen in den Berichten

ersichtlich sind, kann dieses Kriterium in allen Berichten als berücksichtigt eingestuft werden. Bei einem Bericht (83) dauerte es überdurchschnittlich lange, bis die Schule mündlich über die Ergebnisse informiert wurde. Die Zeitdauer liegt aber noch im vertretbaren Mass.

Ob die Planung, Durchführung und Darstellung der IFES-SE dazu dient, dass die Beteiligten & Betroffenen dem Evaluationsprozess folgen und die Evaluationen nutzen, kann alleine auf Grundlage der Berichte nicht beurteilt werden. Dies wird im Rahmen der vertiefenden Fallstudien thematisiert (siehe Kapitel 6).

### 5.3 Durchführbarkeit

Für die meisten IFES-SE-Berichte können die verwendeten Verfahren als praktikabel beurteilt werden. Die für die Beschaffung von Informationen benötigten Evaluationsverfahren haben sich in allen Berichten als geeignet herausgestellt. Aufgrund der Berichte ist nicht erkennbar, dass die IFES-SE den Evaluationsgegenstand oder die Evaluation unnötig beeinträchtigt hätten. Bei einem Bericht wird eine standardisierte Online-Befragung bei 34 Personen an einen Drittanbieter vergeben, was angesichts der tiefen Fallzahl zu hinterfragen ist.

Basierend auf der Berichtsanalyse ist es nicht möglich zu beurteilen, ob die IFES-SE das Kriterium der politischen Tragfähigkeit berücksichtigen. Ebenfalls lässt sich alleine aufgrund der IFES-SE-Berichte nicht beurteilen, ob die Evaluationsberichte Informationen mit einem Wert hervorbringen, welcher die eingesetzten Mittel rechtfertigt, da keine Angaben zu den Kosten in den Berichten zu finden sind, und der erzielte Wert höchstens ansatzweise eingeschätzt werden kann.

### 5.4 Korrektheit

Auf Grundlage der Berichte kann nicht beurteilt werden, ob bei den IFES-SE die Pflichten der Vertragsparteien formal vereinbart worden sind. Im Kanton Zürich gibt es bei IFES-SE einen Vertrag zwischen der BI und IFES, in dem die Pflichten der Vertragsparteien aufgeführt sind. Dies weist darauf hin, dass das Kriterium grundsätzlich berücksichtigt wird. Es finden sich auch keine Hinweise in den IFES-SE-Berichten, dass individuelle Rechte verletzt würden. Die während der Ratingkonferenzen oder Gruppeninterviews gemachten Aussagen werden in allen Berichten anonymisiert dargestellt. Auch die Auswertungen zu den standardisierten Befragungen lassen keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zu. Es lässt sich nicht abschliessend beurteilen, wie die zwischenmenschlichen Beziehungen gestaltet worden sind. Bei einer IFES-SE (85) wurde das Evaluationsteam vor die Schwierigkeit gestellt, dass in der untersuchten Schule starke Abwehrreflexe gegen die Qualitätsvorgaben der BI existieren. Dieser Umstand führte sicherlich nicht zu einer einfachen Interaktion zwischen den Beteiligten, doch die Autoren haben diesen Aspekt offen kommuniziert und die Problematik offensichtlich überwinden können.

In den meisten Berichten der IFES-SE gibt es eine vollständige und faire Bewertung, bei der auf positive und negative Aspekte aufmerksam gemacht wird. In vielen Fällen fehlt den Evaluationsteams aus unserer Sicht jedoch eine gewisse Distanz, weshalb die Berichte recht wohlwollend ausfallen. Dabei zeigt sich eine gewisse Tendenz, kritische Punkte zu relativieren oder in den Hintergrund treten zu lassen. Ein gutes Beispiel dafür ist ein Bericht (78), in welchem das Evaluationsteam grosszügig über die Tatsache hinwegsieht, dass die betreffende Schule nur eine (statt der geforderten zwei) Selbstevaluationen innerhalb von sechs Jahren durchgeführt hat. Anstelle einer Kritik weisen die Autoren auf eine geplante Selbstevaluation der Schule hin, die jedoch noch in den Anfängen steckt. Dies widerspiegelt



die den Beurteilungen zugrundeliegende Haltung, welche die positiven Aspekte hervorheben und Schwächen der betroffenen Schule nicht allzu stark kritisieren will. Die Stärken werden dabei in einigen Berichten unverhältnismässig betont, weshalb die Problemfelder aus dem Blick verschwinden. In einigen wenigen Fällen geschieht dies in klarem Widerspruch zu deutlich kritischen Evidenzen aus den Erhebungen (Berichte 69, 71).

In allen Berichten werden die Berichtsempfänger aufgeführt. Allerdings ist die Verbreitung der IFES-SE Berichte in der betreffenden Schule, der Schulkommission bzw. der BI häufig nicht erkennbar. So bleibt in fast allen Berichten unklar, wer ausser den genannten Akteuren Zugang zu den Evaluationsergebnissen erhält. In wenigen Berichten (57, 69, 77, 83) wird angegeben, dass die Mitarbeitenden der Schule an einer Plenarveranstaltung informiert worden sind. Die meisten Berichte verweisen lediglich auf die Schulleitung, welche das geeignete Vorgehen bestimmt, um die Mitglieder der Schulgemeinschaft über die Ergebnisse zu informieren. Bezüglich der anderen Organisationen gibt es keine Hinweise auf eine weitere Verbreitung der Berichte. Dies wäre aber besonders im Fall der Schulkommission oder der BI von grossem Interesse. Für einige Akteure (Eltern, Lernende) bleibt es grundsätzlich schwierig, an die Informationen aus der Evaluation heranzukommen. Obwohl sie einen ausgewiesenen Anspruch darauf hätten, gelangen sie wohl nur schwer an den Bericht, da dieser grundsätzlich nicht öffentlich publiziert wird. Allerdings muss erwähnt werden, dass eine Kurzfassung des Berichtes im Internet publiziert wird und dass der ausführliche Bericht auf Anfrage bei der Schule eingesehen werden kann.

Ob bei der IFES-SE das Kriterium der Deklaration von Interessenkonflikten berücksichtigt wird, kann aufgrund der Berichte nicht abschliessend beurteilt werden. Die generellen Regeln von IFES bezüglich der Auswahl der Evaluationsfachleute und Peers weisen aber darauf hin, dass grundsätzlich Interessenkonflikte vermieden werden. Da die Peers praxisnahe Bildungsfachleute sind bzw. sein sollen, ist die Gefahr von Interessenkonflikten vorhanden. In den Berichten finden sich keine Hinweise darauf, dass eine problematische Beziehung zwischen einem Mitglied des Evaluationsteams und der Schule bestanden hätte. In zwei IFES-SE-Berichten (69 und 83) wird darauf aufmerksam gemacht, dass einer der Evaluierenden ein ehemaliges Schulleitungsmitglied einer anderen Schule ist. Dies legt nahe, dass relevante Hintergründe der Evaluationsfachleute und Peers offen gelegt werden.

## 5.5 Genauigkeit

Der Evaluationsgegenstand wird in den Berichten unterschiedlich gut dokumentiert. Zwar finden sich in jeder Evaluationsstudie Angaben zur Schule und deren Qualitätsmanagement, doch ergeben sich dabei erhebliche Unterschiede. Dies hat primär damit zu tun, dass der Text mit den Angaben zur Schule nicht vom Evaluationsteam selber geschrieben, sondern von den Schulen zur Verfügung gestellt wird. Aus diesem Grund wird hier eher die Qualität der Dokumentation der Schule kritisiert, als die effektive Arbeit der Evaluationsteams. Während sich die meisten Berichte relativ kurz halten und alle notwendigen Informationen enthalten, heben sich einige durch eine ausführlichere Dokumentation ab. Dabei kommt es zu einem erheblichen Unterschied in der Länge der Texte. Einige IFES-SE Berichte mit einem Fokusthema beschreiben zwar die Schule und deren Qualitätsmanagement, vernachlässigen jedoch die Beschreibung des Fokusthemas (Berichte 56, 61, 75, 76). Da in der Evaluation des Fokusthemas in den meisten Fällen ein spezifischer Aspekt der Schule betrachtet wird, sollte dieser zu Beginn kurz beschrieben werden. Nur in zwei Berichten wird der Evaluationsgegenstand mangelhaft dokumentiert: Einerseits wird in einem Bericht (67) das Qualitätsmanagement der Schule durch Zitate des schulinternen Handbuchs beschrieben, die direkt aus dem Dokument herauskopiert wurden. Andererseits wird der

Text zum Qualitätsmanagement in einem anderen Bericht (83) so stark verkürzt, dass er den Evaluationsgegenstand nur noch unzureichend dokumentiert.

Das Kriterium der Kontextanalyse wird in den meisten Berichten stark vernachlässigt. In zwölf Evaluationsberichten fehlt sie vollständig, und in acht weiteren Berichten wird auf das Umfeld der Schule nur mangelhaft eingegangen, obwohl dieses in vielen Fällen von grosser Relevanz ist. Es fehlen generell Angaben zum Hintergrund der Schule, zur institutionellen Einbindung, zum sozialen und politischen Klima sowie zu personellen Charakteristika der Beteiligten & Betroffenen. In einigen Berichten gibt es zwar Ansätze dazu, doch es fehlt eine systematische Analyse des Schulumfeldes. Immerhin zehn IFES-SE Berichte gehen teilweise auf den Kontext ein, zumeist in den einleitenden Kernaussagen.

Ein besonderer Schwachpunkt der IFES-SE Berichte liegt in der Beschreibung der Ziele und des Vorgehens. In allen Berichten wird zwar klar gemacht, dass es sich um eine Evaluation des Qualitätsmanagements handelt, doch bleiben die Ziele der Evaluation unklar. Aus den Berichten geht nicht hervor, ob das Evaluationsteam überprüfen möchte, ob die Schule die Vorgaben der BI berücksichtigt oder ob es das Qualitätsmanagement der Schule verbessern möchte. Das Methodenkapitel ist in fast allen Berichten nahezu identisch. Es wird unter anderem von telefonischen Einzelinterviews berichtet, die fast nie zum Einsatz kommen. Der Umstand überrascht, dass in diesem Kapitel, das kaum auf die konkrete Evaluation angepasst wird, eine für jede Schule massgeschneiderte methodische Ausgestaltung in Aussicht gestellt wird. Zur Datenerhebung existiert eine breite Auflistung, doch es bleibt unklar, wie Ratingkonferenzen oder Gruppeninterviews umgesetzt wurden, da etwa Erhebungsinstrumente und Angaben zu deren Einsatz fehlen. Ebenfalls geht aus den Berichten nicht hervor, ob es sich beim Abschnitt zum Vorgehen um das Konzept der Evaluation handelt, oder ob die realisierte Durchführung beschrieben wird. Mehr Gestaltungsraum gibt es offensichtlich beim Fokusthema, der in einigen Berichten genutzt wird (Berichte 60, 77, 88, 89). Dies führt dazu, dass die Ziele und das Vorgehen bei der Evaluation des Fokusthemas oftmals besser dokumentiert sind.

Da IFES die Erhebungsinstrumente grundsätzlich nicht offen legt, kann nicht abschliessend beurteilt werden, ob die Evaluationsergebnisse auf verlässlichen Informationsquellen beruhen. In den meisten Berichten werden Ratingkonferenzen und Gruppeninterviews zur Datenerhebung eingesetzt. Mit Ausnahme eines Berichts (56) sind der standardisierte Fragenbogen der Ratingkonferenz und der Gesprächsleitfaden für das Gruppeninterview nicht im Evaluationsbericht aufgeführt. Es ist deshalb nicht möglich zu eruieren, worauf sich eine bestimmte Aussage stützt. Besser ist dies bei den IFES-SE gelöst, in deren Rahmen eine standardisierte Befragung realisiert wurde. Dort ist nicht nur der Fragebogen im Anhang angefügt, sondern auch die Ergebnisse sind häufig besser dokumentiert. Grundsätzlich kann aber gesagt werden, dass bei der Auswahl bzw. der Zusammensetzung der befragten Gruppen auf eine gewisse Repräsentativität geachtet wird. Es werden Lernende und Lehrpersonen sowie die Schulleitung, die Schulkommission und weitere involvierte Akteure befragt. Aus den erwähnten Gründen kann auch das Kriterium der validen und reliablen Informationen nicht abschliessend beurteilt werden. Es gibt jedoch Hinweise darauf, dass einige Evaluationen diesbezüglich wohl gewisse Schwachstellen aufweisen. Zunächst fällt auf, dass die meisten Evaluationen, die eine standardisierte Online-Befragung durchführen, den angeschriebenen Personen nur eine Woche für das Ausfüllen des Fragebogens zur Verfügung stellen. Durch den kurzen Erhebungszeitraum ist die Rücklaufquote relativ gering, und man muss deshalb Schlüsse auf der Grundlage einer kleinen Befragungsgruppe ziehen. Ein Beispiel dafür ist eine Evaluation (83) mit einer standardisierten Befragung bei lediglich 51 ehemaligen Lernenden, bei der nur 15 Antworten eingegangen sind. Einerseits ist aufgrund des Berichts nicht klar, wie die 51 Personen ausgewählt wurden (oder ob es sich um eine Vollerhebung handelt), andererseits ist die Zahl von 15 Antwortenden sehr klein und die Resultate deswegen wenig belastbar. Dieses Beispiel

zeigt auch auf, dass die Wahl der eingesetzten Instrumente nicht immer überzeugt: Die Fallzahl von 51 Personen ist für eine standardisierte Erhebung doch eher klein.

In den IFES-SE Berichten finden sich kaum Hinweise auf eine systematische Informationsüberprüfung. In allen Berichten werden qualitative und quantitative Informationsquellen verwendet, um die gestellten Fragen zu beantworten. Bei den meisten Berichten ist die Datenerhebung allerdings durch einen hohen Anteil kollektiver, diskursiver Verfahren gekennzeichnet. Zwar gibt es bei Ratingkonferenzen auch einen standardisierten Fragebogen, doch sind die Resultate in diesem Rahmen mit Vorsicht zu behandeln. Fünf IFES-SE (68, 76, 77, 82, 88) führen zusätzlich eine standardisierte Befragung durch, drei davon flächendeckend bei den Lehrpersonen und Lernenden. In einem Bericht gibt es im Vorfeld der Evaluation eine Kurzbefragung der Lehrpersonen zum Fokusthema.

Die Schlussfolgerungen und Empfehlungen unterscheiden sich in Ihrer Qualität erheblich. Ein grosses Problem stellen dabei die einleitenden oder auch generellen Kernaussagen dar, deren Bewertungsgrundlagen unklar sind. Aus den Berichten ist keine Systematik erkennbar, sodass viele Aussagen in diesem Kapitel etwas beliebig erscheinen. Gewisse Berichte behandeln in diesem Kapitel den Schulkontext, andere wiederum greifen vor und diskutieren das Qualitätsmanagement. Bei den Kernaussagen zum Qualitätsmanagement sind die Schlussfolgerungen in acht Berichten klar, auch wenn die Bewertungskriterien prominenter im Text vertreten sein könnten. Positiv sticht ein Bericht (67) hervor, der bei den Kernaussagen auf die entsprechenden Empfehlungen verweist. In 18 Fällen sind die Empfehlungen zwar grundsätzlich nachvollziehbar, doch sind sie eher unspezifisch formuliert. Die Bandbreite ist beim Fokusthema ebenfalls erheblich: In sieben Studien sind die Bewertungskriterien für das Fokusthema unklar und werden nicht diskutiert. Ein Bericht verzichtet auf Empfehlungen und schliesst die Evaluation des Fokusthemas mit einer Zusammenfassung ab (62).

Die meisten Berichte lassen auf eine faire Berichterstattung schliessen. Die Leitlinien von IFES sehen vor, dass das Evaluationsteam durch zwei praxisnahe Peers ergänzt wird, wodurch Verzerrungen durch persönliche Einschätzungen reduziert werden sollen. Trotzdem fallen zwei Berichte aus der Reihe, welche sich unverhältnismässig positiv bzw. negativ äussern. Ein IFES-SE-Bericht (69) äussert sich kaum negativ, obwohl das Evaluationsteam aufgrund der präsentierten Erkenntnisse einigen Grund dazu gehabt hätte. Die Autoren relativieren etliche negative Aspekte und begründen dies mit der kurzen Amtsdauer der neuen Schulleitung (zweieinhalb Jahre). Bei einer anderen IFES-SE (83) wird hingegen die Schule im Bericht stark kritisiert, obwohl die neue Schulleitung erst ein Jahr im Amt war.

Nicht abschliessend zu beurteilen ist, ob die IFES-SE selbst einer Meta-Evaluation unterzogen wurden. Durch diese soll die Durchführung der IFES-SE angeleitet und den Beteiligten & Betroffenen beim Abschluss der Evaluation deren Stärken und Schwächen aufgezeigt werden. In den Berichten finden sich keine Hinweise auf ein solches Vorgehen.<sup>18</sup>

## 5.6 Spezifische Kriterien für den Kanton Zürich

Die Analyse der Berichte hat gezeigt, dass das Kriterium der thematischen Reichweite immer berücksichtigt wird. Die IFES-SE enthalten stets eine Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements der Schule, die alle Qualitätsbereiche umfasst. Zudem evaluiert IFES zusätzlich ein von der Schule (heute freiwillig)

<sup>18</sup> Aus dem IFES-SE-Ablaufschema für den Kanton Zürich (IFES 2014a) geht hervor, dass IFES bei der Schule eine Rückmeldung zum Verlauf der IFES-SE einholt. Eine systematische Meta-Evaluation wird damit aber nicht geleistet.

gewähltes Fokusthema. Bei den IFES-SE werden die Vorgaben des Kantons in ihren Grundzügen also durchwegs eingehalten.

Die Leitfragen werden in den meisten Evaluationsberichten abgedeckt und somit das Kriterium umfassend berücksichtigt. In einigen Fällen gibt es keine Angaben zu einem Konzept der Selbstevaluation, das heisst es wird nichts zu den Grundlagen der Selbstevaluation gesagt. Zu den anderen Qualitäts-Aspekten gibt es, mit einer Ausnahme, in allen Berichten Angaben. Die Ausnahme bildet eine Evaluationsstudie (56) aus dem Jahr 2006. Die Leitfragen galten aber damals noch nicht als Referenzpunkt und werden demzufolge auch nicht beantwortet.

Fragt man danach, ob die IFES-SE Berichte die Qualitäts-Aspekte auch auf der Ebene der einzelnen Leitfrage abdecken, so muss man in der Tendenz feststellen, dass zwar meistens auf einige, allerdings nur in seltenen Fällen auf alle Leitfragen zu einem Qualitätsaspekt eingegangen wird (vgl. dazu MBA 2012a). Dabei ist anzumerken, dass es grosse Unterschiede zwischen den Evaluationsberichten gibt.

In den meisten Evaluationsberichten wird auf das Qualitätsmanagement der Schule im Allgemeinen und seine Steuerung sowie die entsprechenden Verantwortlichkeiten eingegangen. Teilweise gibt es auch Angaben zu den Qualitätsansprüchen, zum Vorgehen der Schule bei Qualitätsmängeln und zum Mitarbeitendengespräch. In den Berichten wird in der Regel beschrieben, wie das Individualfeedback und die thematische Selbstevaluation in der Schule durchgeführt werden und wie deren Wirkung eingeschätzt wird. Das Mitarbeitendengespräch wird in vielen IFES-SE Berichten nicht behandelt, wobei diesbezüglich auch der Handlungsspielraum der Schulen limitiert ist.

## 5.7 Spezifische Kriterien für IFES

Bei der Analyse der Evaluationsberichte fällt auf, dass keine (expliziten) Bezüge zu den SEVAL-Standards erfolgen. Demzufolge sind auch keine Anmerkungen zu allfälligen Abweichungen von diesen Standards zu finden. Da keine Abweichungen begründet werden, sind die SEVAL-Standards vollständig einzusetzen.

Ob die IFES-SE unabhängig sind, ist aufgrund einer Analyse der Evaluationsberichte nicht zu beurteilen. Die generellen Regeln von IFES bezüglich der Auswahl der Evaluationsfachleute und Peers weisen aber darauf hin, dass das Kriterium berücksichtigt wird.

Im Evaluationsdesign von IFES wird festgelegt, wie die externen Evaluationen von IFES durchgeführt werden sollen. Im Evaluationsdesign, das seit dem Schuljahr 2011/12 gültig ist, hat es diesbezüglich einige Änderungen gegeben. Bei der Analyse der Evaluationsberichte hat sich gezeigt, dass die externen Evaluationen immer diesem Design entsprechend durchgeführt werden. Demzufolge wird dieses Kriterium überaus gut berücksichtigt.

Die Analyse der Evaluationsberichte hat gezeigt, dass in keinem Bericht ein Bezug zur Bundesebene hergestellt wird. Punktuell wird in den Berichten auf Erwartungen des Kantons, namentlich hinsichtlich summarischer Befunde, hingewiesen. Die Mehrheit der untersuchten Evaluationen neigt aber einer formativen Ausrichtung zu. Hier zeigt sich keine spezielle Orientierung an den Bedürfnissen des Kantons. Bezüglich der Orientierung an den Bedürfnissen der Schule ist anzumerken, dass das Vorgehen bei IFES-SE hochgradig standardisiert ist. Demzufolge kann wenig auf die Bedürfnisse der Schule eingegangen werden. Es gibt hier jedoch klare Unterschiede zwischen den beiden Evaluationsteilen „Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements“ und „Primärevaluation zum Fokusthema“: Die Ausrichtung der Meta-Evaluation bringt zwar eine gewisse Orientierung an den Bedürfnissen der Schule

mit sich. Die hohe Standardisierung beim Vorgehen hemmt dagegen eine solche Orientierung. Insgesamt zeigt sich bei der Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements eine sehr schwache Orientierung an den Bedürfnissen der Schule. Da das Fokusthema von der Schule selber gewählt werden kann, orientiert sich dieser Teil der Evaluation in der Regel bis zu einem gewissen Grad an den Bedürfnissen der Schule. Viele Evaluationsberichte zeigen, dass hier auf die Fragen und Anliegen der Schule eingegangen wird. In einigen Berichten wird aber auch in diesem Teil der Evaluation nicht auf die Bedürfnisse der Schule eingegangen. So hat sich z.B. eine Schule (Bericht 64) eine Einschätzung und Bewertung ihres Konzepts zur Krisenprävention und Krisenbewältigung durch die Schulgemeinschaft gewünscht. Das Evaluationsteam wollte mehr auf die Praxis eingehen und hat die Evaluationsfragen, in Rücksprache mit der Schule, entsprechend umformuliert. Wie weit dies als mangelnde Bedürfnisorientierung oder als sinnvolle Adaption interpretiert werden soll, kann aufgrund des IFES-SE-Berichts alleine nicht entschieden werden.

Das Evaluationsdesign bzw. der Ablauf der Evaluation entspricht in den meisten Fällen dem generellen Ablaufmuster von IFES. Es werden Dokumente der Schule, vor allem das Schulportfolio, analysiert. Lernende und Lehrpersonen werden häufig mittels einer Ratingkonferenz befragt. Die Schulleitung, die Qualitätsentwicklungsleitung sowie Vertretende der Schulkommission werden im Rahmen von Gruppeninterviews einbezogen. Eine gewisse Varianz gibt es bezüglich der Befragung weiterer Gruppen (nicht unterrichtendes Personal, Vertretungen von Schülerorganisationen, Fachvorstände, ehemalige Lernende, Eltern, Beratungspersonen, Ausbildungsverantwortliche von Lehrbetrieben). Hier unterscheiden sich die Berichte hinsichtlich der Zusammensetzung der Befragtengruppen und der Methoden. Teilweise werden ergänzend zu den Gruppeninterviews Einzelinterviews in der Schule oder Telefoninterviews geführt. Im Rahmen der Evaluation des Fokusthemas werden vereinzelt weitere Methoden, wie zum Beispiel eine schriftliche Vorbefragung, angewendet. Mit der Methode der Beobachtung wird bei IFES-Schulevaluationen kaum gearbeitet. Deshalb lässt sich sagen, dass in der Regel keine spezielle Anpassung des Evaluationsdesigns an die entsprechende Schule zu beobachten ist. Das Kriterium „Passung“ wird in den analysierten Berichten demzufolge kaum berücksichtigt. Besonders schwer wiegt dies in zwei Fällen. Ein Bericht (82) behandelt eine Schule, deren beide Schulhäuser geographisch getrennt sind. Diesen Umstand hätte man analytisch deutlich besser berücksichtigen müssen. In einem anderen Bericht (85) wird zu wenig stark auf die spezifische Situation eingegangen, dass die Schule den kantonalen Vorgaben sehr kritisch gegenübersteht. In beiden Fällen muss deshalb hinterfragt werden, ob das weitgehend standardisierte Vorgehen diesbezüglich zielführend ist.

In allen IFES-SE wurden verschiedene Bezugsgruppen zum Thema befragt. Ob jedes Thema mit verschiedenen Methoden untersucht wird, ist bei den meisten Evaluationsberichten nicht zu beurteilen. Der Grund dafür liegt darin, dass in den Berichten zumeist keine genaueren Angaben zum Vorgehen gemacht werden: Es findet sich eine Liste mit den befragten Personen und den dabei angewendeten Methoden. Übersichtliche Angaben zu den Inhalten der Befragungen und zu den Ergebnissen fehlen hingegen meist. Interviewfragen oder Ergebnisse der Ratingkonferenzen sind in der Regel nur ausschnittsweise zu finden. In wenigen Berichten aus früheren Jahren bestehen diesbezüglich Ausnahmen: Die Interviewleitfäden, die Ergebnisse der Ratingkonferenzen, die Ergebnisse einer Online-Befragung sowie der Fragebogen zum Fokusthema sind im Anhang enthalten. Bei der Analyse einer dieser Berichte konnte festgestellt werden, dass ein Teil der Themen mit unterschiedlichen Methoden untersucht wurde. Zusammenfassend lässt sich zum Kriterium „Triangulation“ sagen, dass es bei den IFES-Schulevaluationen teilweise berücksichtigt wird, es aufgrund eines Mangels an Transparenz in den Evaluationsberichten im Rahmen einer Berichtsanalyse aber nicht erfassbar ist.

Ob das Kriterium der sozialkompetenten Führung berücksichtigt wird, kann im Rahmen einer Analyse der Evaluationsberichte nicht erfasst werden. Es besagt, dass bei IFES-Schulevaluationen Vorbehalte

und Widerstände aufgefangen und die Beteiligten für die Sache gewonnen werden. In den Berichten gibt es keine Hinweise darauf, sodass das Kriterium an dieser Stelle nicht beurteilt werden kann.

## **5.8 Sonstige Bemerkungen**

Der Umfang der Berichte ist ein weiterer Aspekt, welcher die Qualität der IFES-SE Berichte beeinflusst und bisher nicht behandelt worden ist. Dieser variiert zwischen den Evaluationsberichten erheblich und beträgt zwischen 30 und 87 Seiten (Berichte 79, 82). Selbstverständlich ist für einen Teil dieser Streuung das Fokusthema verantwortlich, das nicht in jedem Bericht vorkommt. In einem der Berichte (82) wird das Qualitätsmanagement der Schule zudem auf Grundlage der Q2E-Standards beurteilt, was mehr Platz beansprucht. Trotzdem gibt es Berichte ohne Fokusthema (84), welche etwa gleich lang sind wie Berichte mit Fokusthema (88). Dies könnte damit zusammenhängen, dass IFES die Meta-Evaluation zum Qualitätsmanagement unterschiedlich detailliert und fundiert durchführt und/oder unterschiedlich ausführlich präsentiert. Solche Unterschiede sind zu kritisieren, da sie sachlich nicht begründbar sind.

## **5.9 Zwischenfazit: Analyse der IFES-Evaluationsberichte**

Zusammenfassend lässt sich festhalten (vgl. dazu auch die Zusammenstellung in Tabelle 6), dass sich die Qualität der IFES-SE Berichte zwischen den Kriteriengruppen zum Teil markant unterscheidet. Die Kriterien der Nützlichkeit werden grundsätzlich gut berücksichtigt. Einige Berichte haben gewisse Schwachpunkte bei der Transparenz der Bewertung und der Vollständigkeit und Klarheit des Berichtes. Die Qualität der IFES-SE bezüglich der Kriterien der Durchführbarkeit lässt sich als sehr gut einstufen, soweit diese anhand der Berichte überhaupt beurteilt werden können. Auch die Kriterien der Korrektheit sind gesamthaft gut in den Berichten berücksichtigt. Einzig beim Kriterium der vollständigen und fairen Einschätzung gibt es vereinzelte Abweichungen. Allerdings muss hier festgehalten werden, dass viele Kriterien dieser Gruppe alleine aufgrund der Berichte nicht beurteilt werden können.

Tabelle 6: Übersicht zu den Bewertungen

Kriterium	+ positiv	(+) eher positiv	+/- neutral	(-) eher negativ	- negativ
N1 Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen	6	28			
N2 Klärung der Evaluationsziele	-				
N3 Glaubwürdigkeit	-				
N4 Umfang und Auswahl der Information	34				
N5 Transparenz der Bewertung		22	10	2	
N6 Vollständigkeit und Klarheit des Berichts		12	19	3	
N7 Rechtzeitigkeit des Berichts	33	1			
N8 Wirkung der Evaluation	-				
D1 Praktikable Verfahren	33	1			
D2 Politische Tragfähigkeit	-				
D3 Kostenwirksamkeit	-				
K1 Formale Vereinbarungen	-				
K2 Schutz individueller Rechte	-				
K3 Menschlich gestaltete Interaktion	-				
K4 Vollständige und faire Einschätzung	14	15	2	3	
K5 Offenlegung der Ergebnisse	4	30			
K6 Deklaration von Interessenkonflikten	-				
G1 Dokumentation Evaluationsgegenstand	8	20	4	2	
G2 Kontextanalyse		10	4	8	12
G3 Beschreibung von Zielen und Vorgehen		4	2	3	25
G4 Verlässliche Informationsquellen	-				
G5 Valide und reliable Informationen	-				
G6 Systematische Informationsüberprüfung	-				
G7 Analyse qual. & quant. Informationen	3	2	1	28	
G8 Begründete Schlussfolgerungen		8	18	7	1
G9 Unparteiische Berichterstattung	11	18	3	1	1
G10 Meta-Evaluation	-				
ZH1 Thematische Reichweite	34				
ZH2 Abdeckung der Leitfragen	27	6			1
IFES1 Abweichen von SEVAL-Standards					34
IFES2 Unabhängigkeit		34			
IFES3 Grunddesign	34				
IFES4 Bedürfnisorientierung		2	3	29	
IFES5 Passung				32	2
IFES6 Triangulation	-				
IFES7 Sozialkompetente Führung	-				
Anmerkung: Kriterien mit „-“ lassen sich alleine aufgrund der IFES-SE-Berichte nicht bewerten.					

Eher durchgezogen lautet die Bilanz bei den Kriterien der Genauigkeit. Besonders bei der Kontextanalyse und der Beschreibung der Ziele und des Vorgehens haben viele Berichte erhebliche Schwachpunkte. Zudem ist auch das Kriterium der Analyse qualitativer und quantitativer Informationen oftmals kaum berücksichtigt. Wenig überraschend ist die gute Berücksichtigung der spezifischen Kriterien für den Kanton Zürich, die stark im standardisierten System von IFES verankert sind. Eher unerwartet ist jedoch, wie schwach viele Aspekte der spezifischen Kriterien für IFES berücksichtigt werden. Die Bedürfnisorientierung sowie die Passung an die Schulen finden keine ausreichende Berücksichtigung in den Berichten.

Bezüglich der Evaluationsfrage A1 zur Qualität der IFES-SE Berichte kann folglich festgehalten werden, dass die IFES Evaluationsberichte den Qualitätskriterien unterschiedlich entsprechen und es bei eini-

gen Kriterien erhebliches Verbesserungspotential gibt. Grundsätzlich werden aber die meisten Kriterien gut berücksichtigt. Ob die Resultate für das Bildungsmonitoring der BI verwendet werden können (Evaluationsfrage D2), soll zusammen mit Befunden der anderen Evaluationsmodule zu einem späteren Zeitpunkt beantwortet werden.



## 6 Fallstudien

### 6.1 Zielsetzung, Fragestellung und Vorgehen

Dieses Kapitel beleuchtet vertieft die Prozess- und Ergebnisqualität sowie die Nutzung der IFES-SE anhand von sechs qualitativen Fallstudien. Ein Fall umfasst jeweils die letzte durchgeführte IFES-SE an einer ausgewählten Schule. Ziel ist es, die wahrgenommene Qualität, die Relevanz und die Akzeptanz, vor allem aber auch die Nutzung der IFES-SE durch die beteiligten Akteure zu erfassen. Es interessiert hier auch, welche Erwartungen die beteiligten Akteure der jeweiligen Schule an die IFES-SE haben und welche Kontextfaktoren die Nutzung beeinflussen. Die Fallstudien und der Fallstudienvergleich am Ende dieses Kapitels liefern folglich Antworten auf die Fragen zur Qualität der Evaluationsprozesse und der Berichterstattung (Fragebündel A, siehe Kapitel 2.2), zur Nutzung der IFES-SE-Ergebnisse durch die Schulen (Fragebündel B) und zur Nutzung der IFES-SE-Ergebnisse durch die Schulkommissionen (Fragebündel C).

Die Fallauswahl hatte zum Ziel, ein möglichst breites Spektrum an unterschiedlichen IFES-SE abzudecken und berücksichtigt Mittelschulen und Berufsfachschulen gleichermaßen. Einerseits wurden verschieden grosse Schulen mit städtischem und ländlichem Umfeld berücksichtigt. Andererseits wurden sowohl IFES-SE mit und ohne Primärevaluation zu einem Fokusthema als auch IFES-SE des 1. und 2. Zyklus' ausgewählt. Weiter wurde darauf geachtet, dass die Fallstudien IFES-SE abdecken, die durch unterschiedliche Evaluationsfachleute geleitet wurden. Zudem sollte die an der IFES-SE beteiligte Rektorin oder der Rektor als zentral Adressierte der IFES-SE noch an der jeweiligen Schule tätig sein. Sie sind an der Durchführung der IFES-SE massgeblich beteiligt und letztlich auch wesentlich für die Umsetzung der Ergebnisse der IFES-SE verantwortlich (vgl. Wirkungsmodell, siehe Kapitel 3.4). Weiter wurden keine Schulen ausgewählt, die zeitgleich mit der vorliegenden Evaluation der IFES-SE durch das IFES evaluiert wurden. Die nachfolgende Tabelle 7 gibt einen Überblick über die ausgewählten Fälle.

Tabelle 7: Fallauswahl Mittelschulen und Berufsfachschulen

Schultyp	Schule	Schulgrösse	Umfeld	Zyklus	Fokusthema	Schuljahr	IFES-Nr.
<i>Mittelschulen</i>	Kantonsschule Freudenberg	klein	städtisch	1	ja	2011/12 <sup>19</sup>	105
	Kantonsschule Limmattal	gross	ländlich	2	nein	2011/12	112
	Kantonsschule Hohe Promenade	gross	städtisch	2	ja	2012/13	135
<i>Berufsfachschulen</i>	Berufsbildungsschule Winterthur	gross	städtisch	1	ja	2011/12	114
	Berufsschule Mode und Gestaltung	klein	städtisch	2	nein	2012/13	141
	Bildungszentrum Zürichsee	klein	ländlich	2	ja	2012/13	142

Die Fallstudien stützen sich auf die Analyse von Dokumenten und auf Leitfadeninterviews mit den an der IFES-SE beteiligten Personen. Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurden die IFES-SE-Berichte sowie weitere Dokumente des IFES, der Schulen und des MBA zu den jeweiligen IFES-SE untersucht.<sup>20</sup> Im Zeitraum zwischen August und November 2014 wurden dreissig Leitfadeninterviews mit 33 Personen geführt. Um die Qualität und Nutzung der IFES-SE aus möglichst unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen, wurden dabei die folgenden Akteursgruppen berücksichtigt: Präsidium der

<sup>19</sup> Die Evaluationsperiode dauerte vom Mai 2011 bis Februar 2012, erstreckte sich also über zwei Schuljahre. Der Einfachheit halber wird im Folgenden vom Schuljahr 2011/2012 gesprochen.

<sup>20</sup> Im Anhang D sind die entsprechenden Dokumente aufgeführt.

Schulkommission, Schulleitung, Qualitätsentwicklungsleitung (QEL), Konventspräsidium und Evaluierende (Teamleitung IFES). Der Gesprächsleitfaden wurde auf die jeweilige Funktion der interviewten Person abgestimmt. Bei der Konzeption des Leitfadens für die Interviews mit den Schulkommissionspräsidien haben wir mit Prof. Theo Wehner und Dr. Stefan Güntert Experten beigezogen, die sich im Rahmen ihrer Forschungstätigkeiten an der ETH Zürich vertieft mit der Tätigkeit von Milizbehörden befassen.<sup>21</sup> Die Fallstudien wurden im Entwurf der jeweiligen Schule (Rektor/-in) zugesandt, um die Fallstudienenergebnisse kommunikativ zu validieren. Die Rückmeldungen der Schulen wurden in die vorliegende Fassung eingearbeitet.

In den nachfolgenden Kapiteln werden zuerst die drei Fallstudien zu den Mittelschulen und anschließend jene drei zu den Berufsfachschulen präsentiert. Die Fallstudien sind identisch aufgebaut. Am ausführlichsten wird die Nutzung der IFES-SE durch die jeweilige Schule erörtert. Der Nutzungsprozess umfasst bei allen Schulen ein Auswertungsgespräch mit dem MBA, in dem Massnahmen zur Umsetzung vereinbart werden. Im Rahmen der Fallstudien legen wir offen, wie dieser Prozess der Massnahmenvereinbarung von den Schulen rezipiert wird, und inwiefern sie diese Massnahmen, aber möglicherweise auch weitere Ergebnisse der IFES-SE, umgesetzt haben. Wir möchten an dieser Stelle darauf hinweisen, dass einzelne Schulen den Nutzungsprozess noch nicht abgeschlossen haben. Zudem ist auch festzuhalten, dass wir nicht der Meinung sind, dass eine „gute“ Schule alle Empfehlungen der IFES-SE umsetzen sollte. Dies ist vermutlich in den meisten Fällen nicht machbar und möglicherweise auch nicht sinnvoll. Es geht hier vielmehr darum, zu untersuchen, ob und in welchem Kontext die IFES-SE ihre Funktion erfüllen und einen angemessenen Nutzen erzielen konnte.

## **6.2 Fallstudie: Kantonsschule Freudenberg**

### **6.2.1 Beschreibung der Schule**

Das im Jahr 1959 gegründete Gymnasium Freudenberg ist heute ein alt- und neusprachliches Langgymnasium mit rund 650 Schülerinnen und Schülern. Es bildet zusammen mit dem Liceo Artistico die Kantonsschule Freudenberg.<sup>22</sup>

Das Qualitätsmanagement (QM) an der Kantonsschule Freudenberg wird von der Schulleitung verantwortet. Sie ist für die Planung und Koordination der schulinternen QM-Elemente zuständig. Die Schulleitung und die Qualitätsentwicklungsleitung (QEL) entwickeln zusammen Qualitätsansprüche, sie initiieren Weiterbildungsveranstaltungen sowie thematische Selbstevaluationen. Die QEL unterstützt die Lehrpersonen beim Einholen von Individualfeedbacks und sorgt für die Einführung neuer Lehrpersonen ins Qualitätsentwicklungskonzept (QE-Konzept). Im Vergleich zu anderen Schulen fällt auf, dass das QM der Kantonsschule Freudenberg auf der Internetseite der Schule überdurchschnittlich gut dokumentiert ist: Neben jährlichen Berichten der QEL, Resultaten von Befragungen der Lernenden sowie dem Kurzbericht der letzten IFES-SE findet man dort das Dokument „Qualitätsmanagement“, in welchem das QM der Schule sowie unterschiedliche Feedbackmethoden beschrieben werden.

<sup>21</sup> Der Leitfaden sowie eine Tabelle mit den interviewten Personen finden sich im Anhang D.

<sup>22</sup> Das Liceo Artistico wurde im Schuljahr 2009/2010 separat durch IFES extern evaluiert. Die IFES-SE im Jahr 2011/12 befasste sich primär mit dem Gymnasium Freudenberg, spricht dabei aber durchgehend von Kantonsschule Freudenberg. Dies gilt auch für die entsprechende Dokumentation des MBA. Deshalb übernehmen wir diese Bezeichnung und sprechen von der Kantonsschule Freudenberg auch wenn primär das Gymnasium Freudenberg betroffen ist.

### 6.2.2 Beschreibung der IFES-SE

Die Kantonsschule Freudenberg wurde in den Jahren 2011/12 zum ersten Mal durch IFES evaluiert. Sie gab das Schulportfolio im Mai 2011 ab, die Evaluationstage an der Schule fanden im September 2011 statt, und das Evaluationsteam stellte den Schlussbericht im Februar 2012 fertig. Es wurde eine Meta-Evaluation des QM sowie eine Primärevaluation zum Fokusthema „Krisenprävention und Krisenbewältigung“ durchgeführt. Das Fokusthema wurde von der Schule vorgeschlagen. Diese IFES-SE wurde nach den alten Vorgaben der BI realisiert, obwohl bereits die neuen Vorgaben der BI in Kraft waren (BI 2010).

Im IFES-SE-Bericht (2012a) finden sich sowohl positive wie auch negative Bewertungen bezüglich des QM der Kantonsschule Freudenberg: Es wird explizit darauf hingewiesen, dass die Vorgaben der BI zum schulischen QM erfüllt werden. Besonders positiv hervorgehoben werden das hohe Engagement der Schulleitung und der QEL sowie die hohe Qualität der thematischen Selbstevaluationen. Eher kritisch betrachtet wird dagegen die Wirksamkeit des QM im Allgemeinen sowie des Lernendenfeedbacks im Speziellen. Zudem hält der IFES-SE-Bericht fest, dass es an der Kantonsschule Freudenberg zwei Versionen des QM gäbe (IFES 2012a: 20): Das „QM1“ sei freiwillig, individuell und niederschwellig, es sei vom Kollegium selbst gewollt, selbstorganisiert und praxisorientiert und werde eher proaktiv erfüllt. Das „QM2“ sei verpflichtend, institutionell, aufwändig, es sei von der BI vorgegeben, fremdbestimmt und instrumentell orientiert und werde eher passiv erledigt.

### 6.2.3 Erwartungen an die IFES-SE

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass die Erwartungen der Kantonsschule Freudenberg im Vorfeld der IFES-SE von Befürchtungen geprägt waren: Aufgrund eigener Erfahrungen mit anderen Evaluationen und der Erfahrungen anderer Schulen mit IFES-SE befürchtete man einen sehr hohen Aufwand mit wenig Ertrag. Die Einschätzungen, wie weit sich diese Befürchtungen bewahrheitet haben, gehen in der Schule weit auseinander.

### 6.2.4 Prozess der IFES-SE

Die interviewten Personen bewerten den Evaluationsprozess unterschiedlich. Eine interviewte Person bezeichnete den Zeitpunkt der IFES-SE als nicht ideal, da die Schule mitten in einem Reorganisationsprozess gestanden habe. Es sei nicht möglich gewesen, die IFES-SE um ein Jahr zu verschieben.

Die Vorbereitungsphase wird von der Schule eher negativ bewertet: Das Erstellen des Portfolios sowie die Zusammenstellung der zu befragenden Gruppen habe sehr viel Zeit beansprucht. Zudem wurde in einem Interview angeführt, dass es aufgrund der Vorgaben des IFES-Evaluationsteams nicht möglich gewesen sei, den zu befragenden Personenkreis ausgewogen zusammenzustellen. Darüber hinaus wird angemerkt, dass der Schule im Vorgespräch vom IFES-Teamleiter vorgeworfen worden sei, ein Fokusthema gewählt zu haben, bei dem sie gut abschneiden werde. Dieser Vorwurf habe zu Irritationen geführt, welche die weitere Evaluation geprägt hätten.

Die Evaluationstage sind den interviewten Personen dagegen in sehr guter Erinnerung: An den Befragungen der Schulangehörigen habe eine gute Stimmung geherrscht. Auch beim Kollegium seien diese Befragungen nicht auf Widerstand gestossen.

Bezüglich der Frage, inwieweit die IFES-SE den Besonderheiten der Schule angepasst wurde, gibt es in den Interviews divergierende Aussagen: Einerseits sei bei der Primärevaluation auf Besonderheiten der Schule eingegangen worden. So sei ein Fragebogeninstrument zur Typisierung von Lehrpersonen speziell für diese Evaluation entwickelt worden. Andererseits wurde angeführt, dass die IFES-SE als Ganzes ein standardisiertes Konzept und Verfahren sei, und diesbezüglich kein Unterschied zwischen der Meta-Evaluation des QM und der Primärevaluation zu einem Fokusthema bestanden hätte.

### 6.2.5 Berichterstattung zur IFES-SE

An der Kantonsschule Freudenberg kam es zu zwei mündlichen Präsentationen der Ergebnisse durch das Evaluationsteam. Im Dezember 2011, drei Monate nach den Evaluationstagen, hat das Evaluationsteam der Schulleitung und QEL die Ergebnisse vorgestellt. Grundlage dafür war der Entwurf des IFES-SE-Berichts. Im Januar 2012 hat das IFES-Evaluationsteam den definitiven IFES-SE-Bericht im Rahmen eines erweiterten Konvents vorgestellt.

Die erste Präsentation haben die verschiedenen Beteiligten unterschiedlich in Erinnerung. Es finden sich Interviewaussagen, wonach die Schule den Bericht sehr gut aufgenommen habe. Es finden sich auch Interviewaussagen, die darauf hinweisen, dass es an dieser Präsentation einerseits zu Diskussionen über die Gewichtung von Einzelaussagen gekommen sei. Andererseits sei über die Gewährleistung der Anonymität von Lehrpersonen, auf deren Aussagen im Bericht (in anonymisierter Form) Bezug genommen wird, diskutiert worden. Zudem sind nicht alle interviewten Personen der Meinung, dass sie vom Evaluationsteam richtig verstanden wurden. Die Diskussion sei durch unterschwellige Vorwürfe von Seiten des Evaluationsteams geprägt worden.

Zur zweiten Präsentation im Rahmen eines erweiterten Konvents äussern sich die interviewten Personen positiv. Für diese Präsentation habe die QEL die Handlungsempfehlungen zusammengefasst und, ergänzt mit Fragen zur Qualitätsentwicklung (QE), auf Stellwänden in der Halle der Schule aufgehängt. Die Lehrpersonen seien gut vorbereitet gewesen, und es habe ein Dialog über die Ergebnisse stattgefunden.

Zum schriftlichen Bericht gibt es in den Interviews sowohl positive wie auch negative Bemerkungen: Geschätzt werden die klare Formulierung und gute Darstellung. Kritisiert wird dagegen die Gewichtung von Aussagen. Einzelaussagen würden einen zu prominenten Platz einnehmen (siehe dazu auch Kritik an der Zusammenstellung der zu befragenden Gruppen, Kapitel 6.2.4). Inwiefern diese Kritik letztlich zutrifft – d.h. ob die vorgenommene Gewichtung die Schulrealität angemessen wiedergibt – können wir an dieser Stelle nicht beurteilen. Der IFES-SE-Bericht enthält zahlreiche Hinweise, dass im Kollegium unterschiedliche Auffassungen zum QM präsent waren. Oft wird auch die Anzahl der Befragten und/oder die befragte Gruppe genannt, die einer Aussage zustimmte oder Kritik übte. Im IFES-SE-Bericht wird das Vorgehen bei der Zusammenstellung der zu befragenden Gruppen erläutert und offen gelegt, welche Personengruppen befragt wurden. Allerdings fehlen im IFES-SE-Bericht Angaben zur Grundgesamtheit (Zusammensetzung des Kollegiums), die ermöglichen würden, die Aussagekraft der erhobenen Daten einzuschätzen.

### 6.2.6 Ergebnisse der IFES-SE

Die Ergebnisse der IFES-SE werden in den Interviews grundsätzlich als nicht überraschend bezeichnet. Eine interviewte Person bezeichnet die Ergebnisse als zutreffend, eine andere interviewte Person beschreibt dagegen einige Ergebnisse als nicht zutreffend: Sie kritisiert die Unterscheidung zwischen „QM1“ und „QM2“ sowie die Aussage, dass beim QM an der Kantonsschule Freudenberg wenig systematisch und proaktiv vorgegangen würde.<sup>23</sup> Sie ist der Ansicht, dass hier Einzelaussagen zu viel Gewicht erhalten hätten (siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 6.2.4 und 6.2.5).

Im Zusammenhang mit den Handlungsempfehlungen wird angemerkt, dass die Schule zur Zeit der IFES-SE im Wandel gewesen sei und Vieles bereits aufgegleist habe. Einige Handlungsempfehlungen werden aus diesem Grund von einer befragten Person als „völlig obsolet“ bezeichnet. Zu den Ergebnissen im Allgemeinen wird aber angemerkt, dass diese der Schule gutgetan hätten. Sie hätten die Schulleitung hinsichtlich des Aufwands für das QM bestärkt. Bei den Empfehlungen zum Fokusthema „Krisenprävention und Krisenbewältigung“ fällt auf, dass diese (aufgrund einer thematischen Neuausrichtung) teilweise keinen direkten Bezug zum Fokusthema aufweisen.

### 6.2.7 Nutzung der IFES-SE

Die Lehrpersonen wurden, wie in Kapitel 6.2.4 beschrieben, im Rahmen einer Präsentation durch das Evaluationsteam über die IFES-SE-Ergebnisse informiert. Viele Lehrpersonen hätten den IFES-SE-Bericht im Vorfeld dieser Präsentation gelesen und an der Veranstaltung sei über die Ergebnisse diskutiert worden. Als Resultat dieser Diskussionen sei aber nicht viel Aussagekräftiges verschriftlicht worden. Für die meisten Lehrpersonen sei die IFES-SE nach dieser Veranstaltung abgeschlossen gewesen. Die Nutzung der IFES-SE durch die Lehrpersonen beschränkt sich also auf das Lesen des Berichts und eine anschliessende Diskussion der Ergebnisse. Dies gilt auch für die Schulkommission, die den IFES-SE-Bericht zur Kenntnis genommen habe, jedoch darüber hinaus nicht erkennbar nutzte.

Die Schulleitung und die QEL haben die IFES-SE-Ergebnisse dagegen weiter genutzt: Im Juni 2012 fand die Auswertungssitzung von Schulleitung und QEL mit dem MBA statt, an welcher die Massnahmen besprochen wurden. Dieses Gespräch ist den interviewten Personen in positiver Erinnerung. Da die Schule mit den Ergebnissen sowie mit den Handlungsempfehlungen der IFES-SE einverstanden gewesen ist, verlief das Gespräch konfliktfrei. Das MBA hat der Schule drei Massnahmen zur Umsetzung der IFES-SE vorgeschlagen und mit der Schule vereinbart, dass sie diese Massnahmen innerhalb von drei Jahren umsetzt (MBA 2012a: 6). Bei den folgenden Erläuterungen zur Umsetzung ist zu berücksichtigen, dass bei Berichterstattung seit dem Auswertungsgespräche mit dem MBA eine Zeitspanne von circa zweieinhalb Jahren liegt.

An den MBA-Massnahmen im Allgemeinen wird in den Interviews kritisiert, dass sie zu wenig konkret formuliert seien. Die Massnahmen würden in der vereinbarten Form keinen Nutzen erzielen, weil nicht klar sei, wer, was, bis wann zu tun habe. Es werde schwierig sein, festzustellen, ob die Massnahmen umgesetzt worden seien. Anzufügen bleibt, dass diese Vorbehalte anlässlich der Massnahmenvereinbarung offenbar nicht vorgebracht wurden.

Bezüglich der MBA-Massnahme 1 „Aufwand und Ertrag des QM optimieren“ (zu den Massnahmen vgl. auch Tabelle 8) sei einiges unternommen worden. Einerseits habe man über die Aufgaben der QEL und deren Grenzen diskutiert. Diese Aufgaben seien nun klar definiert, was auch im Rahmen eines

<sup>23</sup> Im Kapitel 6.2.2 dieses Berichts wurde auf diese Ergebnisse im IFES-SE-Bericht eingegangen.

Konvents kommuniziert worden sei. Im Hinblick auf einen gezielteren Einsatz der Massnahmen bei Selbstevaluationen seien die diesbezüglichen Bestimmungen angepasst worden. Ein Mitglied der QEL sei nun im Selbstevaluationsteam dabei, wodurch Wissen der QEL dort einfließen könne. Der erste Teil der MBA-Massnahme 1 wurde also umgesetzt. Inwieweit der zweite Teil der MBA-Massnahme 1, also ein gezielterer Einsatz der Ressourcen bei Selbstevaluationen, umgesetzt wurde, ist aufgrund der Interviewaussagen nicht abschliessend zu beantworten.

Die MBA-Massnahme 2 „Systematisches Feedback fördern“ wurde laut Aussage einer befragten Person vollständig umgesetzt. Jeden Herbst würden neu eintretende Lehrpersonen im Rahmen einer zweistündigen Veranstaltung in das systematische Feedback eingeführt. Eine andere Person bezeichnet diese Massnahme als Selbstläufer, da das sowieso immer gemacht werden müsse. Da diese Massnahme sehr offen formuliert ist, können wir festhalten, dass gewisse Umsetzungsaktivitäten erfolgten, diese Massnahme jedoch auch Raum für weitergehende Aktivitäten bieten würde.

Zur MBA-Massnahme 3 „Fokus QM auf Schulentwicklung legen und Proaktive Planung QE-Prozesse“ wird kritisch angemerkt, dass das QM bereits proaktiv geplant werde und folglich auch kein Handlungsbedarf bestehe. Dementsprechend habe die Schule bisher keine spezifischen Aktivitäten zur Umsetzung dieser Massnahme ergriffen oder geplant.

Zur Umsetzung der IFES-SE-Handlungsempfehlungen zum QM (vgl. weiterhin Tabelle 8), die nicht durch die MBA-Massnahmen abgedeckt werden, wurde in den Interviews Folgendes gesagt: Zur IFES-SE-Empfehlung 1 wird angemerkt, dass Austauschgremien für nicht unterrichtendes Personal eingerichtet worden seien. Im Zusammenhang mit der IFES-SE-Empfehlung 2 wird auf ein aktuelles, schulweites Projekt verwiesen. Die IFES-SE-Empfehlung 5 „Erarbeitung eines Mehrjahresprogramms zur Unterrichtsentwicklung“ wird von einer Person als schöne Idee bezeichnet, für die aber zu wenige Ressourcen vorhanden seien. Zu den IFES-SE-Handlungsempfehlungen zum Fokusthema „Krisenprävention und Krisenbewältigung“ wird in den Interviews angemerkt, dass überall etwas gemacht werde. Die Umsetzung der IFES-SE-Empfehlung 9 und 11 werde hauptsächlich durch die zusätzliche Prorektorsstelle, die für die Unterstufe zuständig sei, unterstützt. Im Zusammenhang mit der IFES-SE-Empfehlung 10 wird darauf verwiesen, dass eine Klassenlehrpersonen-Kommission gebildet worden sei, die in entsprechende Weiterbildungen geschickt würde und das dabei erworbene Wissen an ihre Kollegen und Kolleginnen weitervermittele. Im Zusammenhang mit der IFES-SE-Empfehlung 12 wird auf die momentan sehr aktive Schülerorganisation verwiesen, wobei dies aber auf Eigeninitiative beruhe.

Tabelle 8 gibt die zwischen dem MBA und der Schule vereinbarten Massnahmen in Stichworten wieder und legt offen, dass damit drei IFES-SE-Handlungsempfehlungen abgedeckt werden.

Generell kann die Nutzung der Ergebnisse durch die Kantonsschule Freudenberg als eher stark beschrieben werden. Die MBA-Massnahmen bzw. Aspekte davon wurden teilweise umgesetzt. Darüber hinaus wurden mehrere IFES-SE-Empfehlungen umgesetzt. In den Interviews wurde aber verschiedentlich betont, dass die Aktivitäten, die im Zusammenhang mit den IFES-SE-Empfehlungen und MBA-Massnahmen stehen, auch ohne den IFES-SE-Bericht unternommen worden wären. Vieles sei schon vor der IFES-SE geplant worden und einiges habe sich aufgrund der Reorganisation der Schule geändert. Diese Anmerkungen weisen darauf hin, dass in der Wahrnehmung der Schulangehörigen viele Änderungen nicht als Resultat der IFES-SE betrachtet werden. Die Ursachen für die entsprechenden Veränderungen werden vielmehr in der Eigeninitiative und der Reorganisation der Schule gesehen. Die Schulangehörigen messen den Resultaten der IFES-SE also eine eher geringe Bedeutung hinsichtlich der Weiterentwicklung der Schule bei.

Tabelle 8: Übersicht über die Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE durch die Kantonsschule Freudenberg

Meta-Evaluation Qualitätsmanagement		
Handlungsempfehlung der IFES-SE	Vereinbarte Massnahme mit dem MBA	Umsetzung durch die Schule*
(1) Für nicht unterrichtendes Personal Austauschgremium einrichten.	-	Empfehlung wurde umgesetzt: Austauschgremien wurden eingerichtet.
(2) Schulgemeinschaft durch schulweite sowie schülerverantwortete Projekte stärken.	-	Empfehlung wurde umgesetzt: schulweites Projekt
(3) Qualitätsentwicklungsperspektiven proaktiver planen und mit der Schul- und Unterrichtsentwicklung abstimmen.	(3) Den Fokus des QM auf den Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozess legen. Die QE-Perspektiven proaktiv planen und mit Schulentwicklungsprojekten abstimmen.	-
(4) Weiterbildung in kreativen Formen des systematischen Feedbacks vorsehen.	(2) Bedeutung, Nutzen und Wirksamkeit des systematischen Feedbacks fördern.	Massnahme wurde graduell umgesetzt: Veranstaltung zum systematischen Feedback findet einmal pro Jahr statt.
(5) Ein mehrjähriges Programm konkreter Entwicklungsziele im Bereich des Unterrichts erarbeiten.	-	-
(6) Überprüfen, inwieweit als Teil eines solchen Programms Weiterbildungen zielführend sein könnten, in denen die Störungsproblematik ganzheitlich angegangen wird.	-	-
(7) Effizienz der thematischen Selbstevaluation erhöhen: Themen wählen, welche die Schulakteure interessieren und die Veränderungskraft beinhalten, mit vorhandenen Instrumenten und reduziertem Aufwand schneller als bisher evaluieren und umsetzen.	(1) Aufwand und Ertrag des Qualitätsmanagements optimieren: Bedeutung, Zweck und Auftrag der QEL innerhalb der Schulentwicklung klären, allenfalls abgrenzen und die Ressourcen gezielter einsetzen, besonders für die thematische Selbstevaluation.	Massnahme wurde teilweise umgesetzt: Bedeutung, Zweck und Auftrag der QEL wurde geklärt.
Primärevaluation Fokusthema: Krisenprävention und Krisenbewältigung		
(8) Konsens bezüglich Leistung und Wohlbefinden halten und weiter pflegen.	-	-
(9) Alltägliche Störungen des Unterrichts, der Disziplin und des Zusammenlebens an der Schule substanzieller, verbindlicher und schneller angehen.	-	Empfehlung wurde umgesetzt: Zusätzliche Prorektoratsstelle, die für Unterstufe zuständig ist, trägt dazu bei.
(10) Die Kompetenz der Lehrpersonen im Umgang mit alltäglichen Störungen durch offenen Dialog, kollegialen Austausch, Weiterbildung und die stärkere Nutzung der Beratungsstelle Bravo erhöhen.	-	Empfehlung wurde umgesetzt: Klassenlehrpersonen-Kommission besucht Weiterbildungen
(11) Das Untergymnasium als organisationale und pädagogische Einheit betrachten und pädagogisch stärker führen.	-	Empfehlung wurde umgesetzt: Zusätzliche Prorektoratsstelle, die für Unterstufe zuständig ist, trägt dazu bei.
(12) Die Schule als Gemeinschaft durch schulische Projekte, eine aktive Schülerorganisation, kulturelle Vorhaben und soziale Ereignisse stärken.	-	Empfehlung wurde umgesetzt: sehr aktive Schülerorganisation.

Quelle: IFES 2012a: 32, 49; MBA 2012b: 6. Empfehlungen und Massnahmen sind teilweise in Stichworten zusammengefasst.

\* Die Angaben zur Umsetzung der Empfehlungen und Massnahmen beruhen auf Angaben der Schulen und wurden von uns nicht überprüft.

## 6.2.8 Qualität der IFES-SE

Die Bewertung der IFES-SE der Kantonsschule Freudenberg im Schuljahr 2011/12 anhand der erarbeiteten Bewertungskriterien (vgl. Kapitel 3.5) fällt durchgezogen aus. Zwar werden die Kriterien mehrheitlich berücksichtigt, aber die Fallstudie hat einzelne durchaus bedeutsame Schwächen offen gelegt. Bei den SEVAL-Kriterien zur Nützlichkeit ist anzuführen, dass das IFES-Evaluationsteam die Kantonsschule Freudenberg nicht vollständig überzeugte. Gemäss der Schule kam es bei der Auswahl des Fokusthemas und der Zusammenstellung der zu befragenden Gruppen wie auch bei der Präsentation des Schlussberichts vor der Schulleitung und der QEL zu Irritationen. Zudem fällt auf, dass die Wirkung der IFES-SE auf die Schule schwierig zu fassen ist. So bezeichnet die Schule die Bedeutsamkeit der

IFES-SE für die eigene Weiterentwicklung als gering. Gleichzeitig finden sich aber Voten, wonach die IFES-SE der Schule gut getan habe. Zudem ist eine eher starke Nutzung durch die Schule zu konstatieren (vgl. Kapitel 6.2.6 und 6.2.7).

Die SEVAL-Kriterien der Durchführbarkeit und Korrektheit werden weitgehend gut berücksichtigt. Allerdings wird die Kostenwirksamkeit aus der Perspektive der Schule in Frage gestellt. Einerseits wird der Aufwand seitens der Schule als sehr hoch bewertet, andererseits hätten einige Empfehlungen Aspekte aufgegriffen, welche die Schule bereits geplant habe. Kritisch anzumerken ist bei diesem Kriterium, dass in den Interviews angeführt wurde, dass Interviewaussagen unzureichend anonymisiert wurden. So sei es für die Betroffenen in manchen Fällen eindeutig gewesen, von welcher Lehrperson einige Aussagen stammten, auch wenn die Person nicht namentlich genannt wurde. Die SEVAL-Kriterien zur Genauigkeit werden von der IFES-SE mit einer Ausnahme gut berücksichtigt. Die Ausnahme betrifft das Kriterium der „verlässlichen Informationsquellen“. Wie oben ausführlich dargelegt (Kapitel 6.2.4 bis 6.2.6), wird die Auswahl der zu befragenden Personengruppen von einzelnen interviewten Personen kritisiert. Wir sind der Ansicht, dass das IFES-Evaluationsteam nachvollziehbare Gründe für das Vorgehen anführt und unterschiedliche Positionen transparent berichtet. Allerdings fehlen Angaben zur Zusammensetzung der Grundgesamtheit. Im Gegensatz dazu ist positiv anzuführen, dass die IFES-SE sowohl qualitative als auch quantitative Methoden verwendet hat. Die eingesetzten Datenerhebungsinstrumente sind grundsätzlich geeignet, um valide und reliable Informationen zum QM und zum Fokusthema zu erheben. Es fällt auf, dass die Gesprächsleitfaden teilweise sehr ausführlich sind und unklar bleibt, welche Fragen jeweils tatsächlich gestellt wurden.

Während die spezifischen Kriterien des Kantons Zürich bei dieser IFES-SE insgesamt gut berücksichtigt werden, trifft dies bei den IFES-Kriterien nur teilweise zu. Einerseits fällt sowohl die Bedürfnisorientierung als auch die Passung eher gering aus. Die Schule erachtet den Zeitpunkt der IFES-SE als nicht ideal, hier besteht allerdings seitens des IFES kein Spielraum, weil dieser durch das MBA festgelegt wurde. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass die Kantonsschule Freudenberg im ersten Zyklus der IFES-SE als letzte kantonale Mittelschule evaluiert wurde. Die Evaluationsinstrumente zur Erhebung des QM wurden kaum für die Kantonsschule Freudenberg spezifiziert und dem Fokusthema wird eindeutig ein geringeres Gewicht als der Meta-Evaluation des QM eingeräumt, zumindest was die dazu vorgesehene Gesprächszeit und Anzahl formulierter Fragen angeht.

### 6.2.9 Verbesserungsvorschläge für die IFES-SE

In Bezug auf eine zukünftige IFES-SE wird seitens der Schule gewünscht, dass dabei die Befundlage der letzten IFES-SE berücksichtigt werde. Bereiche des QM, die bereits gut funktionieren, sollte das Evaluationsteam nicht nochmals vollumfänglich untersuchen. In einem Gespräch könnten die Schulleitung, die QEL und das Evaluationsteam definieren, welche Bereiche des QM in der IFES-SE evaluiert werden sollen.

Bezüglich der Frage, was extern evaluiert werden soll, gibt es in den Interviews auch den Vorschlag, dass das QM oder Teile des QM lediglich eines von vielen möglichen Themen sein könnten, aus denen die Schule auswählen kann. Oder ein straffer, kurzer Teil zum QM könnte mit einem Thema, das die Schule mehr interessiert, kombiniert werden. Eine befragte Person betont, dass die jetzige Anlage viel zu starr sei. Sie wünscht sich für die Zukunft eine flexiblere und schulspezifische Themenwahl.

In Bezug auf die Durchführung der IFES-SE wird von einer Person vorgeschlagen, die Datenerhebung mehr auf vorhandene Daten und weniger auf Befragungen in der Schule zu konzentrieren, wodurch der Aufwand für die Schule verringert werden könnte. Kritische Anmerkungen zum Verhältnis von



Aufwand und Ertrag bei der IFES-SE weisen darauf hin, dass seitens der Schule eine Reduktion des Aufwands gewünscht wird.

#### **6.2.10 Zwischenfazit: Fallstudie Kantonsschule Freudenberg**

Die Kantonsschule Freudenberg wurde in den Jahren 2011/12 im ersten Zyklus evaluiert. Die Erwartungen an der Schule im Vorfeld dieser Evaluation waren von Befürchtungen geprägt, wobei diese im Verlauf teilweise entkräftet werden konnten.

Bezüglich der Evaluationsfragen, die hier von Interesse sind, lässt sich feststellen, dass die Kantonsschule Freudenberg den Prozess der IFES-SE als nachvollziehbar aber eher wenig nutzungsorientiert beurteilt. Das gute Klima an den Evaluationstagen wird von der Schule zwar positiv bewertet, der grosse Aufwand in der Vorbereitungsphase sowie der Zeitpunkt der IFES-SE werden dagegen kritisch gesehen (Frageblock A).

Die Ergebnisse der IFES-SE an der Kantonsschule Freudenberg werden nicht von allen interviewten Akteuren als ausgewogen und zutreffend wahrgenommen. Die Fallstudie zeigt deutlich, dass eine eher starke Nutzung stattgefunden hat, und zahlreiche Schulaktivitäten zur Weiterentwicklung der Schulqualität einen Zusammenhang mit Empfehlungen der IFES-SE aufweisen. Zwei von drei Massnahmen, welche die Schule mit dem MBA zur IFES-SE vereinbarte, wurden zumindest bis zu einem gewissen Grad umgesetzt. Allerdings weisen die Interviewaussagen darauf hin, dass einige dieser Aktivitäten bereits vor der IFES-SE geplant waren, und andere auch ohne die IFES-SE ergriffen worden wären. Folglich schreiben die interviewten Akteure der Schule der IFES-SE eine eher geringe Bedeutsamkeit zu (Frageblock B). Dies gilt speziell auch für die Schulkommission: Die Nutzung der IFES-SE durch die Schulkommission beschränkte sich auf die Kenntnisnahme des Berichts (Frageblock C).

Es kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse der IFES-SE in die Schulentwicklung eingeflossen sind und höchstwahrscheinlich zu den vorgenommenen Änderungen beigetragen haben. Die geführten Interviews legen nahe, dass die Ergebnisverarbeitung nicht aktiv und systematisch gestaltet wurde. Gemäss den Interviews spielte die IFES-SE für die Schulentwicklung insgesamt eher eine untergeordnete Rolle.

### **6.3 Fallstudie: Kantonsschule Limmattal**

#### **6.3.1 Beschreibung der Schule**

Die Kantonsschule Limmattal wurde 1973 als Filialabteilung der Kantonsschule Freudenberg gegründet und besteht seit 1977 als selbständige Kantonsschule. Sie umfasst ein Langgymnasium und ein Kurzgymnasium und bietet folgende Profile an: alt- und neusprachliches, mathematisch-naturwissenschaftliches, musisches sowie wirtschaftlich-rechtliches Profil. Rund 120 Lehrpersonen unterrichten rund 730 Schülerinnen und Schüler.

Die Qualitätsentwicklung (QE) an der Kantonsschule Limmattal wird durch die Schulleitung verantwortet. Die Qualitätsentwicklungsleitung (QEL) ist für die operative Steuerung der QE zuständig. Unter anderem plant und koordiniert sie die thematischen Selbstevaluationen, trägt zur Durchführung individueller Feedbacks bei und ist mitverantwortlich für die schulinterne Weiterbildung im Bereich des Qualitätsmanagement (QM) sowie die Einführung der neuen Lehrkräfte in das QM der Schule.

### 6.3.2 Beschreibung der IFES-SE

Die Kantonsschule Limmattal wurde im Jahr 2011 zum zweiten Mal durch IFES extern evaluiert. Die Schule gab das Portfolio im März 2011 ab, die Evaluationstage an der Schule fanden im September 2011 statt, und das Evaluationsteam hat den definitiven Schlussbericht im Januar 2012 abgegeben. Es wurde lediglich eine Meta-Evaluation des QM durchgeführt.

Im IFES-SE-Bericht (2012b) wird das gute Schul- und Unterrichtsklima an der Kantonsschule Limmattal hervorgehoben. Zum QM der Schule gibt es sowohl positive wie auch negative Bewertungen: Es wird mehrfach darauf hingewiesen, dass die Vorgaben des Kantons zum QM von der Schule umgesetzt werden. Hervorgehoben wird dabei das „Q-Handbuch“, in welchem auf wenigen Seiten das QM der Schule in konziser Weise dargestellt werde. Zum Individualfeedback wird angemerkt, dass dieses zwar in Form von Lernendenfeedbacks etabliert sei, dass dessen Wirkung aber von vielen Lernenden hinterfragt werde. Zu den thematischen Selbstevaluationen wird festgestellt, dass diese in Übereinstimmung mit den Vorgaben des Kantons regelmässig durchgeführt werden. Kritisiert wird daran aber, dass sie konzeptionell wenig abgestützt und ausschliesslich top-down durchgeführt werden. Der IFES-SE Bericht geht an mehreren Stellen auf den ersten IFES-SE-Bericht zur Kantonsschule Limmattal ein und zeigt Entwicklungen auf. Bereits der erste IFES-SE-Bericht zum Schuljahr 2005/06 bewertete das QM der Schule mehrheitlich positiv.

### 6.3.3 Erwartungen an die IFES-SE

Aus den Interviews geht hervor, dass im Vorfeld der IFES-SE im Schuljahr 2011/12 an der Kantonsschule Limmattal keine grossen Erwartungen an diese vorhanden waren. Interne Angelegenheiten, wie ein Rektorwechsel sowie das Projekt „Führung & Organisation“ (F+O) seien zu dieser Zeit für die Schule wichtiger gewesen. Man hätte die IFES-SE gerne um einige Jahre verschoben, was aber aufgrund des Sechsjahres-Rhythmus nicht möglich gewesen sei. Die Schule habe von der IFES-SE erwartet, dass sie die Stärken und Schwächen der Schule klar aufzeigt. Darüber hinaus wird in den Interviews angemerkt, dass die Fokusthemenliste des IFES kein Thema enthielt, das den Bedürfnissen der Schule entsprach. Deshalb hätte die Schule zwar gerne selber ein Fokusthema formuliert, sie hat aber aus finanziellen Gründen darauf verzichtet.

### 6.3.4 Prozess der IFES-SE

Der Evaluationsprozess als Ganzes wird als transparent, offen und gut strukturiert beschrieben. Das Schlussgespräch mit dem IFES-Evaluationsteam wird als speziell wertvoll hervorgehoben.

Die Vorbereitungsphase der IFES-SE wird von Seiten der Schule als sehr aufwändig beschrieben. Vor allem das Erstellen des Portfolios sei mit grossem Arbeitsaufwand verbunden gewesen und habe deshalb in der Schule für Unmut gesorgt. Die Evaluationstage werden von den Interviewten grossmehrheitlich positiv beschrieben. Die Auswahl der befragten Personen wird als sinnvoll erachtet, und die Interviews seien kompetent durchgeführt worden. Die Lehrpersonen seien der IFES-SE allerdings mit einer deutlichen Distanz begegnet.

Bezüglich der Frage, inwieweit die IFES-SE den Bedürfnissen bzw. Besonderheiten der Schule angepasst wurden, gibt es in den Interviews divergierende Aussagen: Kritisiert wird, dass der Zeitpunkt

der Evaluation für die Schule nicht ideal gewesen sei und folglich hätten die Bedürfnisse der Schule nicht berücksichtigt werden können. Geschätzt wird, dass es dem IFES-Evaluationsteam trotz dem vorgegebenen standardisierten Vorgehen gelungen sei, die Schule angemessen einzuschätzen. Zur Passung wird darüber hinaus angemerkt, dass diese ein zentraler Punkt sei, der sich vor allem in der Anpassung der Fragen äussere. Unsere Sichtung der Evaluationsinstrumente zeugt von einer gewissen Spezifizierung, besonders bei den Interviews, weniger bei den Ratingkonferenzen.

### **6.3.5 Berichterstattung zur IFES-SE**

Das IFES-Evaluationsteam hat die Ergebnisse der IFES-SE im Dezember 2011 der erweiterten Schulleitung, die zuvor den provisorischen Schlussbericht erhalten hatte, vorgestellt. Aus den Interviewaussagen geht hervor, dass bei diesem Gespräch intensiv über die Gewichtung einzelner kritischer Punkte diskutiert wurde. Es wird betont, dass der IFES-Evaluationsleiter sehr gut auf die Fragen und Forderungen der Schule reagiert habe. Er sei dabei sowohl deutlich wie auch offen gewesen. Einige Wiederholungen im Bericht, die aus Sicht der Schule gewissen Punkten zu viel Gewicht beimassen, seien nach dem Gespräch bereinigt worden.

Die interviewten Personen der Schule teilen die Ansicht, dass der IFES-SE-Bericht die Schule treffend erfasst hat. Er liefere eine Aussensicht, die es der Schule erlaube, sich weiterzuentwickeln. Kritisiert wird von einigen Stimmen die Gewichtung der Aussagen. Es wird als problematisch erachtet, dass bei Befragungen von kleinen Gruppen klar sei, von wem welche Aussagen stammen, auch wenn diese anonymisiert wiedergegeben werden. Der Umfang des Berichts, der 42 Seiten fasst, wird als für die Schulleitung und die QEL gut, für weitere Personenkreise aber zu umfangreich beschrieben.

### **6.3.6 Ergebnisse der IFES-SE**

Die Ergebnisse der IFES-SE werden von den interviewten Personen der Schule im Allgemeinen als zutreffend und nicht überraschend beschrieben. Die IFES-SE liefere eine faire Einschätzung, indem sie sowohl gute wie auch problematische Seiten der Schule aufzeige. Die IFES-SE-Handlungsempfehlungen werden in den Interviews als sinnvoll und verständlich beschrieben sowie als gute Anregungen bezeichnet. Allerdings haben mehrere Personen gleichzeitig auch angeführt, dass die IFES-SE-Empfehlungen sich für eine konkrete Umsetzung wenig eignen. Sie seien zu wenig fassbar und folglich sei es dann auch schwierig, festzustellen, ob eine Umsetzung erfolgte oder nicht. Die IFES-SE-Ergebnisse werden von der Schule also als valide aber nur mittelmässig bedeutsam rezipiert.

### **6.3.7 Nutzung der IFES-SE**

Die IFES-SE-Ergebnisse wurden von verschiedenen Akteuren der Kantonsschule Limmattal unterschiedlich genutzt. Die Lehrpersonen seien im Rahmen eines Konvents durch die Schulleitung über die Ergebnisse informiert worden. Zudem habe diese eine Zusammenfassung der Ergebnisse, welche die Kernaussagen und die Kommentare im IFES-SE-Bericht beinhalte, im Lehrpersonenzimmer aufgehängt. Die Lehrpersonen wurden also über die IFES-SE-Ergebnisse informiert, sie haben jedoch gemäss den geführten Interviews die IFES-SE darüber hinaus nicht erkennbar genutzt.

Alle Mitglieder der Schulkommission hätten die Möglichkeit gehabt, den IFES-SE-Bericht online zu lesen. Danach seien in der Schulkommission die Punkte, welche die Schulkommission betreffen (Kommunikation und Mitarbeiterbeurteilung), besprochen worden. Eine weitere Nutzung der Ergebnisse durch die Schulkommission habe es nicht gegeben.

Die Schulleitung und QEL haben die IFES-SE-Ergebnisse hingegen weiter genutzt: Im Mai 2012 fand die Auswertungssitzung statt, an der die Massnahmen zur Umsetzung der IFES-SE zwischen dem MBA und der Schulleitung und QEL besprochen wurden. Für die Umsetzung der Massnahmen wurde ein Zeitrahmen von drei Jahren festgelegt (MBA 2012e: 7). Diese Besprechung wird von Seiten der Schule positiv beschrieben. Das MBA habe an diesem Gespräch aufgezeigt, was die Schule ändern solle, habe dabei aber ein offenes Ohr für Bedenken der Schule gehabt.

Zu den MBA-Massnahmen (vgl. auch unten, Tabelle 9) im Allgemeinen gibt es folgende Kommentare: Eine Stimme bezeichnet deren Inhalt als wenig bedeutsam. Eine andere Stimme ist der Ansicht, dass die Massnahmen sehr allgemein formuliert aber dennoch gute Anregungen seien. Diese Kommentare weisen auf eine eher geringe Bedeutsamkeit der vereinbarten Massnahmen für die Kantonsschule Limmattal hin.

Gemäss den geführten Interviews hat die QEL zur Umsetzung der MBA-Massnahme 1 „Festhalten eines Kommunikationskonzepts“ ein solches formuliert, das festhalte, was bereits gelebt werde. Nach einer Besprechung mit der Schulleitung werde dieses nun überarbeitet. Anschliessend solle das neue Konzept durch den Konvent genehmigt werden. Die Umsetzung der MBA-Massnahme 1 ist also im Gange.

Bezüglich der MBA-Massnahme 2 „Rolle der QEL überdenken, Synergien zwischen QEL und Schulentwicklungskommission verstärken“ gibt es in den Interviews unterschiedliche Einschätzungen. Eine interviewte Person merkt an, dass die Zusammenarbeit zwischen den Kommissionen neu geplant worden sei und dass ein Mitglied der Schulleitung dies in den entsprechenden Kommissionen kommuniziert habe. Zudem sei die Zusammensetzung der Kommissionen geändert worden. Eine andere interviewte Person weist darauf hin, dass diese Massnahme ein wichtiges Thema anspreche, dass aber noch offen sei, wie die Zusammenarbeit verbessert werden solle. Aufgrund der neuen Zusammensetzung der Kommissionen – der Rektor ist neu nicht nur Vorsteher der Schulentwicklungskommission sondern ebenfalls Mitglied der QEL – sei es tendenziell einfacher, die Synergien zu nutzen. Diese Interviewaussagen weisen darauf hin, dass gewisse Aktivitäten zur Umsetzung unternommen wurden. Es ist jedoch umstritten, ob die Massnahme damit bereits abschliessend umgesetzt ist.

In Bezug auf die MBA-Massnahme 3 „Entwicklungsprojekte verknüpfen, Selbstevaluationen thematisch als Teil der Schulentwicklung ansetzen“ verweist eine Stimme auf ein von der Schule durchgeführtes Schulleiterfeedback sowie die Evaluation der Maturarbeitspräsentation. In einem anderen Interview wird angemerkt, dass dies eigentlich schon teilweise gemacht werde, dass es bis anhin aber wenige Selbstevaluationen gegeben habe. MBA-Massnahme 3 wurde also, was die Selbstevaluationen betrifft, umgesetzt. Für eine Verknüpfung von Entwicklungsprojekten gibt es in den geführten Interviews keine Hinweise.

Zur MBA-Massnahme 4 „Förderung kollegialer Feedbackformen“ wurde in den Interviews angeführt, dass eine Statistik über die an der Schule verwendeten Feedbackformen erstellt wurde, um die Lehrpersonen für die Vielfalt von Feedbackformen zu sensibilisieren. Dies hätte jedoch nicht bewirkt, dass die Lehrpersonen nun vermehrt andere Feedbackformen wählen würden. Weitere Aktivitäten zur Förderung spezieller Feedbackformen seien nicht entwickelt worden. Es wurde in den Interviews zudem

darauf hingewiesen, dass die Durchführung von Feedbacks bereits vor der letzten IFES-SE gut funktioniert habe und dass diese Praxis weiter gepflegt werde. Im Zusammenhang mit der MBA-Massnahme 4 sind also gewisse, jedoch kaum wirksame Aktivitäten ergriffen worden.

Zur Umsetzung der weiteren IFES-SE-Handlungsempfehlungen (vgl. Tabelle 9) gibt es in den Interviews folgende Anmerkungen: Die IFES-SE-Empfehlung 1 sei umgesetzt worden, die Schule setze sich engagiert dafür ein, die hohe Leistungsbereitschaft der Akteure zu erhalten. Auf die IFES-SE-Empfehlung 2 wird laut einer Stimme durch die regelmässige Präsenz des Rektors im Lehrpersonenzimmer eingegangen. Eine andere Stimme bezeichnet die diesbezügliche Situation als nicht optimal. Im Zusammenhang mit der IFES-SE-Empfehlung 3 wird auf die wöchentlich stattfindenden Sitzungen zu „Kommunikation und Wertschätzung“ verwiesen. Ob diese Sitzungen eine Folge der IFES-SE-Ergebnisse sind, ist hier nicht abschliessend zu beurteilen. Zur Umsetzung der IFES-SE-Empfehlung 5 gibt es in den Interviews unterschiedliche Ansichten. Eine interviewte Person ist der Ansicht, dass diese Empfehlung durch die neue Zusammensetzung der Kommissionen umgesetzt werde. Mehrere Stimmen merken aber an, dass sie nicht umgesetzt werde. Eine Stimme schätzt das Vorhandensein vieler ständiger Kommissionen, wünscht also keine Umsetzung der Empfehlung, eine andere würde eine entsprechende Umsetzung begrüssen. Sie kritisiert, dass entgegen dieser Empfehlung die ständigen Kommissionen sogar noch ausgebaut worden seien. Besonders die Grösse der QEL, die elf Mitglieder habe, wird von ihr als nicht optimal beschrieben. Die IFES-SE-Empfehlung 6 sei umgesetzt worden. Es habe ein klärendes Gespräch stattgefunden, das Änderungen in der Schulkommission ausgelöst habe. Die Zusammenarbeit zwischen dem Kollegium und der Schulkommission sei dadurch deutlich kollegialer und offener geworden. Im Zusammenhang mit der IFES-SE-Empfehlung 8 sei eine Analyse der Zeitpunkte für Klassenfeedbacks durchgeführt worden, die ergeben habe, dass es keine entsprechende Häufung gebe. Eine Schliessung des Kreislaufs habe aber aus zeitlichen Gründen noch nicht stattgefunden. Zur IFES-SE-Empfehlung 9 wird angemerkt, dass Schulentwicklungsprojekte schon immer als Qualitätsentwicklungsprojekte verstanden worden seien. Die Schulentwicklungskommission mache sich jeweils Gedanken zur Strategie der Schule, die QEL würde die Projekte der Schulentwicklungskommission evaluieren. Eine interviewte Person merkt dazu aber kritisch an, dass die Erkenntnisse der Evaluationen von der Schulleitung nicht umgesetzt würden. Eine befragte Person ist der Ansicht, dass die IFES-SE-Empfehlung 10 umgesetzt werde. Ideen für Selbstevaluationen würden von der QEL oder teilweise auch vom Kollegium kommen. Mehrere Stimmen sind aber der Ansicht, dass diese Empfehlung nicht umgesetzt worden ist.

Tabelle 9 gibt die zwischen MBA und Schule vereinbarten Massnahmen in Stichworten wieder und legt offen, dass damit vier der insgesamt zehn IFES-SE-Handlungsempfehlungen abgedeckt werden.

Aufgrund dieser Ausführungen schätzen wir die Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE durch die Kantonsschule Limmattal als eher gering ein. Die Kantonsschule Limmattal (einschliesslich der Schulkommission) hat durchaus gewisse Aktivitäten sowohl zu den MBA-Massnahmen als auch zu weiteren IFES-Handlungsempfehlungen ergriffen. Diese Aktivitäten werden einerseits von den Beteiligten aber oft unterschiedlich eingeschätzt, andererseits ist deren Reichweite eher begrenzt. Mit einer Ausnahme (Kommunikationskonzept) sind gemäss den geführten Interviews zudem auch keine konkreten, weiteren Umsetzungsschritte geplant.

Tabelle 9: Übersicht über die Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE durch die Kantonsschule Limmattal

Meta-Evaluation Qualitätsmanagement		
Handlungsempfehlung der IFES-SE	Vereinbarte Massnahme mit dem MBA	Umsetzung durch die Schule*
(1) Hohe Leistungsbereitschaft erhalten und durch geeignete Massnahmen weiter fördern.	-	Empfehlung wurde umgesetzt.
(2) Zwischenmenschliche und klimatische Aspekte pflegen durch direkte Gespräche und informelle Begegnungen zwischen Mitgliedern der Schulleitung und anderen Akteuren der Schule.	-	Meinungen zur Umsetzung der Empfehlung gehen auseinander.
(3) Die Kommunikationsformen und -wege definieren und im Q-Handbuch überschaubar und verbindlich festhalten.	(1) Festhalten eines Informations- und Kommunikationskonzepts inklusive der Kommunikationsformen und -wege.	Massnahme wurde teilweise umgesetzt: Konzept wurde entworfen und wird zurzeit überarbeitet.
(4) Das QM und das Projekte F+O besser miteinander vernetzen und die Rolle der QEL in Bezug auf ihre Führungskompetenz überdenken und klar definieren.	(2) Die Rolle der QEL überdenken und klar definieren. Verstärkung von Synergien zwischen der Schulentwicklungskommission und der QEL auf inhaltlicher Ebene.	Meinungen zur Umsetzung der Massnahme gehen auseinander.
(5) Ständige Kommissionen nur dort bilden, wo sie aufgrund klarer Vorgaben gefordert werden. Für konkrete Aufgaben eine Projektorganisation aufziehen und Vorgaben des QM von Anfang an berücksichtigen.	-	Meinungen zur Umsetzung der Empfehlung gehen auseinander.
(6) Im Hinblick auf eine ergiebige Durchführung der MAB ein klärendes Gespräch zwischen Lehrpersonen und der Schulkommission führen.	-	Empfehlung wurde umgesetzt: Gespräch hat stattgefunden.
(7) Das Individualfeedback nicht zur Fragebogen-Routine verkommen lassen und die mögliche Methodenvielfalt gezielt fördern.	(4) Förderung kollegialer Feedbackformen und interaktiver Verfahren bei den Lernenden-Feedbacks.	Massnahme wurde graduell umgesetzt: Sensibilisierung der Lehrpersonen für unterschiedliche Feedbackformen.
(8) Den Zeitpunkt für Klassenfeedbacks überdenken und durch klare Kommunikation der eingeleiteten Veränderungen den Kreislauf bis zur Überprüfung der abgeleiteten Massnahmen schliessen.	-	Empfehlung wurde teilweise umgesetzt: Zeitpunkt für Feedback wurde analysiert, Kreislauf wurde noch nicht geschlossen.
(9) Schulentwicklungsprojekte als Qualitätsentwicklungsprojekte verstehen und organisieren.	(3) Entwicklungsprojekte miteinander verknüpfen und Selbstevaluationen thematisch so ansetzen, dass sie integrierender Teil der Schulentwicklung sind.	Massnahme wurde teilweise umgesetzt: Selbstevaluationen werden als Teil der Schulentwicklung konzipiert.
(10) Prüfen, ob Selbstevaluationen bottom-up und unter Bezug auf die Qualitätsansprüche der Schule durchgeführt werden können: Bedürfniserhebung bei Schülerinnen/Schülern, Lehrkräften und Personal.	-	Meinungen zur Umsetzung der Empfehlung gehen auseinander.

Quelle: MBA 2012e: 5-7. Empfehlungen und Massnahmen sind teilweise in Stichworten zusammengefasst

\* Die Angaben zur Umsetzung der Empfehlungen und Massnahmen beruhen auf Angaben der Schulen und wurden von uns nicht überprüft.

### 6.3.8 Qualität der IFES-SE

Die IFES-SE im Schuljahr 2011/12 verfügt bei der Kantonsschule Limmattal über eine hohe Glaubwürdigkeit. So wurde das IFES-Evaluationsteam als kompetent wahrgenommen und der IFES-SE-Bericht als zutreffende und faire Einschätzung der Schule bezeichnet. Diese IFES-SE schneidet zwar hinsichtlich der Bedürfnisorientierung schlecht ab, aber dies sei nicht dem IFES-Evaluationsteam sondern den kantonalen Vorgaben (Evaluationszeitpunkt/eingeschränkte Auswahl an Fokusthemen) zuzuschreiben. Diese Diskrepanz zwischen Schulbedürfnissen und IFES-SE-Angebot hat im vorliegenden Fall wohl dazu beigetragen, dass die Schule der IFES-SE eher eine geringe Bedeutsamkeit und limitierte Nützlichkeit zuschreibt. Diese Ausführungen legen jedoch ebenso dar, dass das IFES-Evaluationsteam, soweit es Einfluss nehmen konnte, die SEVAL-Kriterien zur Nützlichkeit insgesamt gut berücksichtigt.

Die SEVAL-Kriterien zur Durchführbarkeit und Korrektheit einer Evaluation werden bei dieser IFES-SE grundsätzlich gut berücksichtigt. Diese IFES-SE weist jedoch Schwächen bei der Genauigkeit auf.

So fehlt eine Kontextanalyse, und die Datenerhebung ist durch einen hohen Anteil kollektiver, diskursiver Verfahren gekennzeichnet. Eine Sichtung der Evaluationsinstrumente zeigt, dass diese durchaus geeignet waren, um valide und reliable Informationen zur Beurteilung des QM der Kantonsschule Limmattal zu erheben. Allerdings kann kritisch angemerkt werden, dass der Detaillierungsgrad bzw. die Länge der Gesprächsleitfäden teilweise an der oberen Grenze liegen. So bleibt offen, welche Fragen tatsächlich gestellt wurden.

Die IFES-SE beantwortet die vorgegeben Leitfragen des Kantons Zürich und weist auch eine gewisse Passung auf die Kantonsschule Limmattal auf. So wurden die Evaluationsinstrumente für die Kantonsschule Limmattal teilweise spezifiziert. Auch wurde die Leitung der IFES-SE von der Kantonsschule Limmattal als sozial kompetent wahrgenommen. Folglich werden die spezifischen Kriterien des Kantons Zürich und die IFES-Kriterien insgesamt gut berücksichtigt.

### **6.3.9 Verbesserungsvorschläge für die IFES-SE**

Die Verbesserungsvorschläge seitens der Schule konzentrieren sich auf die Frage, was in einer zukünftigen IFES-SE evaluiert werden soll. Die entsprechenden Meinungen gehen auseinander. Mehrere Stimmen wünschen sich eine Reduktion oder Abschaffung der Meta-Evaluation des QM zugunsten einer Primärevaluation eines Fokusthemas. Es soll externe Evaluationen zu Themen geben, die „unter den Nägeln brennen“. Es ist an der Schule umstritten, inwiefern zukünftig auch der Unterricht zum Gegenstand von IFES-SE werden soll. Entgegen der allgemeinen Tendenz – weniger QM und mehr Fokusthema – misst eine Stimme dem QM einen hohen Stellenwert zu und wünscht sich deshalb auch für die Zukunft eine IFES-SE zum QM. Die Primärevaluation eines Fokusthemas soll weiterhin eine freiwillige Ergänzung der Meta-Evaluation des QM sein. Eine andere interviewte Person möchte die externe Evaluation insgesamt abschaffen. Schulevaluationen sollten sich auf Selbstevaluationen beschränken.

Bezüglich des Umfangs einer künftigen IFES-SE gibt es den Vorschlag, die ganze Evaluation schlanker zu gestalten. Zur Periodizität der IFES-SE gibt es in den Interviews keine konkreten Verbesserungsvorschläge. Mehrere Stimmen bezeichnen den Sechsjahres-Rhythmus als gut.

Insgesamt gibt es an der Schule nur wenige Verbesserungsvorschläge. Am meisten Veränderungspotential wird bei der Wahl des Evaluationsgegenstands gesehen. In der Tendenz zielen die Vorschläge in Richtung weniger QM und mehr Fokusthema.

### **6.3.10 Zwischenfazit: Fallstudie Kantonsschule Limmattal**

In Bezug auf die Evaluationsfragen lässt sich festhalten, dass die Kantonsschule Limmattal den Evaluationsprozess als nachvollziehbar aber wenig nutzungsorientiert beurteilt. Die Interviews an den Evaluationstagen werden als positive Erfahrung bezeichnet, doch die Vorbereitungsphase wird als sehr aufwändig und der Zeitpunkt der Evaluation als nicht passend beschrieben (Frageblock A).

Die Ergebnisse werden von den Schulakteuren als zutreffend und glaubwürdig, jedoch als nicht überraschend beschrieben. Ihnen wird eine geringe Bedeutsamkeit attestiert. Die Handlungsempfehlungen seien zwar in sich stimmig, aber für eine konkrete Umsetzung wenig nützlich. Die Nutzung der Ergebnisse durch die Schule kann als eher gering eingestuft werden. Die Evaluationsergebnisse haben zwar gewisse Prozesse ausgelöst. Diese können aber nicht als aktiv gestaltete Prozess der Ergebnisverarbei-

tung bezeichnet werden. Dies äussert sich auch darin, dass die Ansichten über die Ergebnisverarbeitung und Umsetzung der Ergebnisse der IFES-SE in den geführten Interviews stark divergieren (Frageblock B).

Auch die Schulkommission bewertet die Ergebnisse der IFES-SE als zutreffend. Eine gewisse Skepsis und Zurückhaltung gegenüber der IFES-SE weist aber auf eine nicht sehr hohe Bedeutungszuschreibung hin. Einzelne Punkte (Kommunikation und Mitarbeiterbeurteilung) hat die Schulkommission aufgenommen (Frageblock C).

## **6.4 Fallstudie: Kantonsschule Hohe Promenade**

### **6.4.1 Beschreibung der Schule**

Die Kantonsschule Hohe Promenade (HoPro) wurde im Jahre 1875 als städtische höhere Töchterschule gegründet. Im Verlaufe des 20. Jahrhunderts wandelte sie sich zunächst zu einem Langzeitgymnasium und wurde dem Kanton unterstellt, der 1976 die Koedukation einführte. Die Schule fokussiert sich auf die sprachlichen Maturitätsprofile: Neben den alten Sprachen (Griechisch, Latein) können die Lernenden aus verschiedenen neuen Sprachen (Englisch, Italienisch, Spanisch, Russisch) ihr Schwerpunktfach wählen.

Die HoPro gehört mit einer Schülerzahl von 732 zu den mittelgrossen Schulen des Kantons Zürich und hat pro Jahrgang fünf bis sechs Parallelklassen. Im Schuljahr 2013/2014 wurden insgesamt 35 Klassen von 122 Lehrpersonen betreut. Seit 2007 bietet die Schule ab der dritten Klasse auch einen zweisprachigen Bildungsgang an. Dabei werden sechs Fächer in englischer Sprache unterrichtet.

Geleitet wird die HoPro durch einen Rektor sowie einen Prorektor und eine Prorektorin. Letztere bildet zusammen mit drei weiteren Lehrpersonen die QEL, womit die Schulleitung stark in die QE eingebunden ist.

### **6.4.2 Beschreibung der IFES-SE**

Die HoPro wurde im Schuljahr 2012/2013 im zweiten Zyklus vom IFES evaluiert. Sie gab das Schulportfolio im August 2012 ab, die Evaluationstage an der Schule fanden im Dezember 2012 statt, und das Evaluationsteam hat den Schlussbericht im April 2013 fertiggestellt (IFES 2013b). Der IFES-SE-Bericht beinhaltet neben der Meta-Evaluation des QM auch eine Primärevaluation zum Fokusthema „Lernförderliches Unterrichtsklima“. In beiden Bereichen schneidet die Schule gut ab. Gemäss dem IFES-SE-Bericht haben die Verantwortlichen der HoPro die relevanten Handlungsempfehlungen der ersten IFES-SE des Schuljahres 2006/2007 umgesetzt. Jene IFES-SE hatte primär das damalige QM der HoPro in den Bereichen des Individualfeedbacks und der thematischen Selbstevaluation kritisiert (IFES 2007a).

Die zwölf Handlungsempfehlungen der zweiten IFES-SE im Schuljahr 2012/2013 fokussieren auf die Feedbackformen und die Selbstevaluation. Bezüglich des Individualfeedbacks soll die Schule die geltenden Anforderungen einhalten und den Regelkreis beim Lernenden-Lehrenden-Feedback schliessen. Bei der Selbstevaluation soll die HoPro darauf achten, dass die Evaluation einen direkten Zusammenhang mit Projekten der Schule hat. Die Handlungsempfehlungen in Bezug auf das Fokusthema konzentrieren sich auf die Sicherung des hohen Standards beim lernförderlichen Unterrichtsklima (siehe Tabelle 10).



### 6.4.3 Erwartungen an die IFES-SE

Aus den Interviews geht hervor, dass die Schulakteure der HoPro unterschiedliche Erwartungen an die IFES-SE des zweiten Zyklus' hatten. Einerseits habe man sich eine Aussenansicht der Schule erhofft, die das QM der Schule unabhängig bewerte – im Gegensatz zu den Selbstevaluationen. Die Schule sei grundsätzlich an fundierten Aussagen interessiert gewesen und habe sich deshalb gerne evaluieren lassen. Man habe sich durch die Ergebnisse der Evaluation auch eine gewisse Bestätigung für bereits erkannte Probleme gewünscht, um Impulse für die zukünftige Arbeit der QEL zu erhalten. Andererseits sei die IFES-SE mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden. Verschiedene interviewte Personen haben angemerkt, dass aus der Perspektive der Schule der Aufwand für die IFES-SE im ersten Zyklus zu hoch gewesen sei. Die Schule habe damals durch die IFES-SE kaum neue Erkenntnisse gewonnen, was die Erwartung an die zweite Evaluation prägte. Man habe deshalb gehofft, dass der Schulalltag bei der zweiten Durchführung der IFES-SE möglichst wenig belastet wird.

Beim Fokusthema habe sich die Schule ein gewisses Mitspracherecht erhofft, um die spezifischen Bedürfnisse der Schule abzudecken. Die HoPro hat vorgeschlagen, dass das Evaluationsteam Unterrichtsbesuche durchführt, um das Unterrichtsklima zu untersuchen. Obwohl das im Rahmen der IFES-SE grundsätzlich angeboten wird, hat das Evaluationsteam aber nicht darauf eingehen können, da dies mit einem zu hohen Aufwand verbunden gewesen wäre. Aus den Interviews geht hervor, dass dieser Wunsch erst zu einem späteren Zeitpunkt im Evaluationsprozess geäußert wurde, als die Schule sich bereits für zwei Evaluationstage entschieden hatte. Aus diesem Grund hat das Evaluationsteam keine Ressourcen mehr zur Verfügung gehabt, um Unterrichtsbesuche abzuhalten.

Die Erwartungen der Schule waren also aufgrund der Erfahrung mit der IFES-SE des ersten Zyklus' eher bescheiden. Während sich die einen jedoch Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des QMs wünschten, haben die anderen den Aufwand für die IFES-SE insgesamt als zu gross empfunden und waren primär darauf bedacht, dass die Schule gut abschneidet. Zudem hat sich die Schule ein stärkeres Entgegenkommen des Evaluationsteams beim Vorgehen gewünscht, weshalb die Schule mit einer gewissen Ernüchterung in die Evaluation ging.

### 6.4.4 Prozess der IFES-SE

Die meisten interviewten Personen der HoPro sind sich einig, dass der Prozess der IFES-SE ohne grössere Schwierigkeiten verlaufen ist. Einzelne Personen haben angemerkt, dass die IFES-SE belastend war und eine umfangreiche Planung erforderte. Im Vorfeld der IFES-SE habe zunächst die QEL das Schulportfolio erstellt und zusammen mit der Schulleitung die Selbsteinschätzung ausgefüllt. Zudem haben sie gemeinsam drei Vorschläge für das Fokusthema ausgearbeitet. Der Konvent habe dann das Fokusthema aus dem Dreivorschlag ausgewählt. Anschliessend sei vor allem die Schulleitung federführend und für die Koordination mit dem IFES-Evaluationsteam zuständig gewesen. Die Schulleitung habe das Präsidium der Schulkommission laufend über den Ablauf informiert. Der Konvent sei hingegen, ausser bei der Befragung an den Evaluationstagen, nicht weiter in den Evaluationsprozess involviert gewesen.

Die HoPro schätzt den Evaluationsprozess als effizient ein. Lediglich bei der Selbsteinschätzung gibt es einzelne Stimmen, die Kritik üben. Für die Schule sei der Anreiz zu stark gewesen, sich selber zu gut einzuschätzen, um gegenüber dem MBA besser dazustehen. Die HoPro hegt zudem starke Zweifel

daran, dass das IFES-Evaluationsteam seine Fremdeinschätzung unabhängig von der Selbsteinschätzung der HoPro vorgenommen habe. Diese Bedenken sind teilweise berechtigt. Gemäss den geführten Interviews hat das Evaluationsteam die Selbsteinschätzung als Instrument verwendet, um die eigene Fremdeinschätzung zu reflektieren.

Die interviewten Personen betonen, dass die Zusammenarbeit mit dem Evaluationsteam angenehm verlaufen sei. Die Arbeit des Evaluationsteams sei allerdings eindeutig durch die Vorgaben des IFES eingeschränkt gewesen. So habe es aus Ressourcengründen nicht alle Wünsche der HoPro erfüllen können, wofür die Schule Verständnis habe.

Folglich verlief die Zusammenarbeit zwischen der HoPro und dem Evaluationsteam gut. Der Evaluationsprozess wurde hingegen nicht optimal auf die Bedürfnisse der Schule abgestimmt. Zudem nahm die Schule das Vorgehen des IFES-Evaluationsteams nicht als eigenständig war.

#### **6.4.5 Berichterstattung zur IFES-SE**

Auf der Grundlage der durchgeführten Interviews kann gesagt werden, dass die HoPro die mündliche und schriftliche Berichterstattung durch das Evaluationsteam zwar geschätzt hat, die Schule sich aber insgesamt enttäuscht zeigt.

Das Evaluationsteam hat den Entwurf des IFES-SE-Berichts der erweiterten Schulleitung und der QEL präsentiert. Die Schule habe in der Besprechung mit dem Evaluationsteam unklare Punkte klären können. Auf Fragen der Schule sei das Evaluationsteam zwar eingegangen, die Antworten seien insgesamt aber diffus geblieben. Zudem wurde in den Interviews angeführt, dass man für die anschliessende Diskussion zu wenig Zeit einberechnet habe. Die Peers seien eher zurückhaltend gewesen, was den Eindruck erweckt habe, dass die Praxissicht wenig in die Ergebnisse der IFES-SE eingeflossen ist. Laut den geführten Interviews ist die HoPro zudem enttäuscht, dass das Evaluationsteam die Ergebnisse der IFES-SE nicht im Konvent vorgestellt hat, sondern die Schulleitung dies übernehmen musste. Bereits beim Erstgespräch sei diese Thematik zur Sprache gekommen und habe bei der Schule während des ganzen Evaluationsprozesses für Unmut gesorgt. Seit dem Schuljahr 2011/2012 hat IFES die mündliche Präsentation im Plenum abgeschafft. Zu Beginn habe IFES dies konsequent durchgesetzt, auch wenn einige Schulen sich eine Präsentation gewünscht hätten.<sup>24</sup>

Der IFES-SE-Bericht sei gut aufgebaut und qualitativ hochwertig. Die Schule hebt besonders die Sinnhaftigkeit der Kernaussagen hervor. Die Interviews zeigen aber auf, dass die zahlreichen Standardformulierungen und die unzähligen Metaphern im Bericht gestört haben. Zudem weise der Bericht Redundanzen auf und sei insgesamt zu lang. Aus der Perspektive der Schule wird das Fokusthema zu wenig und die Meta-Evaluation des QM zu ausführlich diskutiert, aber zu wenig prägnant beurteilt.

#### **6.4.6 Ergebnisse der IFES-SE**

Die Beurteilung der Ergebnisse der IFES-SE durch die HoPro fällt sehr durchgezogen aus. Die Ergebnisse seien zwar zutreffend und entsprächen den Erwartungen. Die IFES-SE habe aber nur teilweise die erhoffte Aussensicht zur Schule geliefert. Einerseits wird bemängelt, dass die Ergebnisse zu einem grossen Teil auf den eingereichten Unterlagen sowie auf Gesprächen mit schulinternen Akteuren basieren. Kritische Stimmen haben in den geführten Interviews zudem angeführt, dass sich das Evaluationsteam zu stark auf die gute Dokumentation abgestützt habe. Dies lasse sich besonders gut am Beispiel der

<sup>24</sup> Die Praxis von IFES hat sich insofern geändert, als dass man nach heute gängiger Praxis Ausnahmen macht, wenn eine Schule sich eine mündliche Präsentation explizit wünscht.

Koordinationskommission Schulprogramm (KKS) zeigen, die mehrmals im IFES-SE-Bericht positiv erwähnt wird, jedoch bisher eher auf dem Papier als in der Praxis existiere. Andererseits bedaure die Schule, dass das Evaluationsteam keine Unterrichtsbesuche durchführte. Dies wäre aus der Perspektive der HoPro im Rahmen der Primärevaluation zum Fokusthema notwendig gewesen. Beim Fokusthema sei die Haupteckkenntnis der IFES-SE, dass der Übergang von der zweiten zur dritten Klasse schwierig sei, was man aber bereits im Vorfeld gewusst habe. Insgesamt stehe der Ertrag in keinem Verhältnis zum betriebenen Aufwand. Bei den Ergebnissen spüre man die standardisierte Vorgehensweise und bemängelt eine fehlende Anpassung an die Schule.

Diese Ausführungen zeigen auf, dass die HoPro gegenüber dem IFES-Evaluationsteam und dessen Vorgehen eine kritische Haltung einnimmt. Offensichtlich traute die HoPro dem IFES-Evaluationsteam nicht zu, das QM angemessen zu bewerten.

Die Handlungsempfehlungen werden von der Schule unterschiedlich beurteilt. Die Akteure sind sich einig, dass die Empfehlungen zwar angemessen und aus dem Bericht heraus nachvollziehbar seien. Doch während für die einen die Handlungsempfehlungen zu wenig konkret und schlecht umsetzbar seien, vertreten andere dezidiert die gegenteilige Haltung. Jedoch betonen Letztere, dass die Umsetzung der Handlungsempfehlungen zwar einfach sei, doch diese teilweise keine hohe Relevanz besäßen. Grösstenteils seien die Handlungsempfehlungen sogar deckungsgleich zu denjenigen der IFES-SE von 2007. Dies lässt sich jedoch nach der Sichtung der beiden IFES-SE-Berichte nicht bestätigen. Einzig die Empfehlungen bei der Selbstevaluation ähneln sich, was aber eher ein Indiz dafür ist, dass die Schule diese Handlungsempfehlungen bisher nur mangelhaft umgesetzt hat.

Aus unserer Perspektive kann dem Evaluationsteam jedoch nicht vorgeworfen werden, dass die schuleigene Dokumentation und die Interviews mit Schulakteuren zur Bewertung des QM-Bereiches berücksichtigt wurden. Allenfalls wären aber ein fundiertes Hinterfragen und eine kritischere Würdigung der Inhalte angezeigt gewesen. Gewisse Fragezeichen gibt es zudem bei der methodischen Vielfalt, da das Evaluationsteam fast ausschliesslich Ratingkonferenzen verwendet hat, sowie bei der Selbst- und Fremdeinschätzung. Die Beurteilung der Ergebnisse ist schliesslich auch geprägt durch die eher negativen Erfahrungen mit der IFES-SE des Schuljahres 2006/2007 (Kapitel 6.4.2).

#### **6.4.7 Nutzung der IFES-SE**

Nach Abschluss des IFES-SE-Berichts habe ihn die Schulleitung mit der QEL nach intensiver Lektüre besprochen und verarbeitet. Die Schulleitung habe die Handlungsempfehlungen im Konvent präsentiert. Der ganze IFES-SE-Bericht sei zusätzlich aufs Intranet der HoPro gestellt worden, um ihn den Lehrpersonen zugänglich zu machen. Die Schulkommission habe den IFES-SE-Bericht ebenfalls erhalten und ihn während einer Sitzung besprochen.

Basierend auf dem IFES-SE-Bericht hat das MBA mit der Schule im Juni 2013 Massnahmen vereinbart, die innerhalb von zwei Jahren zu realisieren sind (MBA 2013b). Die Schule habe das Gespräch zwar konstruktiv gefunden, zeigte sich aber enttäuscht, dass trotz des grossen Aufwands nicht mehr konkrete Massnahmen herausgekommen seien. Besonders habe die Schule gestört, dass beim Fokusthema keine Massnahmen vereinbart worden seien. Bei einigen Akteuren der Schule habe das Gefühl überwogen, dass es sich beim Gespräch mit dem MBA bzw. der Vereinbarung der Massnahmen vor allem um eine formelle Angelegenheit handle, die nach einer IFES-SE erledigt werden müsse. Der Schule sei es primär darum gegangen, dass möglichst keine negativen Aspekte im öffentlich zugänglichen Dokument auftauchen. Die QEL konzentrierte sich bei der Nutzung der IFES-SE vor allem auf den IFES-SE-Bericht und weniger auf die vereinbarten Massnahmen. Tabelle 10 gibt die mit dem MBA vereinbarten

Massnahmen in Stichworten wieder und zeigt auf, welche drei der insgesamt zwölf Empfehlungen des IFES-SE-Berichts abgedeckt werden.

Gemäss den geführten Interviews setzte man bei der Umsetzung des IFES-SE-Berichts vor allem beim Fokusthema an, obwohl dort gar keine Massnahmen mit dem MBA vereinbart worden seien. Zur besseren Unterstützung der neueintretenden Lehrpersonen habe man einen Mentorats-Leitfaden verfasst. Zudem habe die Schule ein Grundlagenpapier zuhanden der Lehrpersonen der Schulklassen des zweiten Jahres erarbeitet. Die HoPro betont, dass die Evaluation die bereits bestehenden Initiativen unterstützt habe.

Weniger weit gediehen scheint die Umsetzung der Handlungsempfehlungen der Meta-Evaluation des QM. Für die Weiterbildung habe die Schule eine sogenannte professionelle Lerngemeinschaft (PLG) geschaffen. Die PLG ist eine Gruppe von Lehrpersonen, die zusammen an einem frei gewählten Thema arbeiten und sich so darin weiterbilden. Bei der Erprobung von interaktiven Feedbackkulturen arbeite man derzeit an einer Ausweitung der Methodenvielfalt, was jedoch auch bereits vor der Evaluation beschlossen worden sei. Bei der Selbstevaluation sei noch nichts umgesetzt worden, aber es bestünden Pläne, den Prozess bei der Themenfindung anzupassen. Zudem habe die Schule versucht, die KKS wieder zu reaktiviert, diese habe aber in den letzten zwei Jahren erst einmal getagt.

Generell kann die Nutzung als eher hoch eingeschätzt werden. Die Schule hat bei denjenigen Empfehlungen angesetzt, welche aus der Perspektive der Schule gut umsetzbar waren (Handlungsempfehlung 2, 7, 8) bzw. wo es bereits schulinterne Bestrebungen gab (Handlungsempfehlungen 6, 8, 11, 12). Keine Umsetzung fand bei denjenigen Empfehlungen statt, bei welchen der Inhalt zu wenig klar erschien (Handlungsempfehlungen 1, 3, 4, 5, 10) oder keine direkten Massnahmen nötig waren (Handlungsempfehlungen 9). Eine Wirkung sei zudem bei der Dokumentation der Schule entstanden. Es gäbe Bereiche (Schulportfolio, Q-Konzept), die seit der Evaluation besser dokumentiert seien. Für die Schulkommission sei der IFES-SE-Bericht hingegen weniger nutzbar gewesen, da er kaum relevante Aspekte für deren Arbeit beinhaltet habe.

Insgesamt bestätigt sich der Eindruck der Schule, dass der IFES-SE-Bericht wenig neue Erkenntnisse gebracht hat. Die Schule hat vor allem solche Handlungsempfehlungen umgesetzt, die gewisse Probleme ansprechen, welche der Schule bereits vor der Evaluation bekannt waren. Die IFES-SE hat aber in diesen Bereichen eine gewisse Katalysator-Wirkung erbracht. Bereits bekannte Probleme (Übergang 2./3. Klasse, Feedbackformen) konnten wegen der Evaluationsergebnisse schneller gelöst werden (Grundlagenpapier 2. Klasse, Mentorats-Leitfaden, Schaffung PLG, Methodenvielfalt Feedback). Bei der Umsetzung der Massnahmen ist allerdings eine gewisse Skepsis angebracht, da zwar viele Handlungen geplant sind, aber die konkrete Umsetzung teilweise noch aussteht. Für uns ist zudem schwierig festzustellen, welchen Beitrag die IFES-SE an die Weiterentwicklung des QM geleistet hat, da schwer abzuschätzen ist, wie viele Massnahmen ohne die Evaluation umgesetzt worden wären.

Tabelle 10: Übersicht über die Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE durch die HoPro

Meta-Evaluation Qualitätsmanagement		
Handlungsempfehlung der IFES-SE	Vereinbarte Massnahme mit dem MBA	Umsetzung durch die Schule*
(1) Regelkreis der Selbstevaluation im Q-Konzept schliessen	-	-
(2) Vorgehen, Kompetenzen und Erwartungen in Bezug auf Themenfindung und Durchführung der Selbstevaluation klären	(1) Selbstevaluation für den Schulalltag stärker nutzbar machen	Prozess der Themenfindung für Selbstevaluation neu organisieren (Umsetzung in Planung)
(3) Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung als Bestandteile in Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekte einbauen	-	-
(4) Einhaltung der geltenden Anforderungen an Individualfeedback	-	-
(5) Regelkreis beim Lernende-Lehrende-Feedback schliessen	(2) Wirksamkeit von systematischen Feedback im Rahmen schulinterner Weiterbildung weiter pflegen; vorhandene informelle Kultur von Feedback nutzen, um interaktive Formen von Lernenden Feedback zu erproben; Regelkreislauf beim Schülerinnen-Lehrerinnen-Feedback schliessen	-
(6) Vorhandene informelle Kultur von Feedback nutzen, um interaktive Formen von Lernenden Feedback zu erproben		Schaffung professioneller Lerngemeinschaften Förderung der Methodenvielfalt beim Individualfeedback
(7) Selbstevaluationen für den Schulalltag noch stärker nutzbar machen	(1) Selbstevaluation für den Schulalltag stärker nutzbar machen	Prozess der Themenfindung für Selbstevaluation neu organisieren (Umsetzung in Planung)
(8) Koordinationskommission Schulprogramm stärken	-	Reaktivierung bei konkreter Gelegenheit
Primärevaluation Fokusthema „Lernförderliches Unterrichtsklima“		
(9) Sicherung des hohen Standards im Bereich des lernförderlichen Unterrichtsklimas	-	-
(10) Lernende und Mitarbeitende in Weiterentwicklung des Unterrichts- und Schulklimas stärker einbeziehen	-	-
(11) Neueintretende Lehrpersonen weiterhin begleiten	-	Erarbeitung eines Mentorats-Leitfaden
(12) Spezielles Augenmerk auf den Übergang von den zweiten zur dritten Klasse richten	-	Erarbeitung eines Grundlagenpapiers, das jährlich an die Lehrpersonen einer zweiten Klassen geschickt wird

Quelle: IFES 2013b: 33-34; 55, MBA 2013b: 6. Empfehlungen und Massnahmen sind gekürzt wiedergegeben.

\* Die Angaben zur Umsetzung der Empfehlungen und Massnahmen beruhen auf Angaben der Schulen und wurden von uns nicht überprüft.

#### 6.4.8 Qualität der IFES-SE

Auf der Grundlage der Berichtsanalyse (vgl. Kapitel 5), den geführten Interviews und der Dokumentenanalyse kann die Qualität der IFES-SE der HoPro des Schuljahres 2012/2013 gemäss den in Kapitel 3.5 und Anhang B präsentierten Bewertungskriterien unterschiedlich eingestuft werden. Die Kriterien der Nützlichkeit werden teilweise nicht berücksichtigt. Die Evaluationsziele werden nicht ausreichend geklärt, worauf etliche Interviewaussagen hindeuten. So fehlt bei der Schule teilweise ein Verständnis, dass das MBA das schulische QM regelmässig prüfen möchte. Die Glaubwürdigkeit des Evaluationsteams ist bei der Schule nicht immer gegeben, da die HoPro teilweise Vorbehalte gegenüber dem Vorgehen des Evaluationsteams hat. Zudem kann angemerkt werden, dass der Umfang der IFES-SE mit 63 Seiten tendenziell zu lang ist, obwohl in der Vereinbarung die Seitenzahl zwischen dreissig und vierzig Seiten festgelegt worden ist. Bei den Kriterien der Durchführbarkeit beurteilt die Schule die Evaluationsverfahren zwar als praktikabel, aber als wenig kostenwirksam. Die Beurteilung durch das Evaluationsteam ist grundsätzlich fair und vollständig, auch wenn es eine Tendenz gibt, kritische Punkte in den Hintergrund treten zu lassen. Schwächen hat die IFES-SE der HoPro beim Kriterium der Genauigkeit. Es fehlt nicht nur eine Kontextanalyse, sondern auch eine klare Beschreibung der Ziele

und des Vorgehens. Die Datenerhebung ist durch einen hohen Anteil kollektiver, diskursiver Verfahren geprägt. Die Schule beurteilt die Evaluationsinstrumente teilweise skeptisch. Aus unserer Sicht sind die Instrumente aber durchaus geeignet, um Daten zur Beurteilung des QM der Schule zu erheben. Einzig beim Fokusthema kann angemerkt werden, dass die dortig erhobenen Daten nur bedingt zur Beantwortung des Kernanliegens der Schule (Problematik des Übergangs von der zweiten zur dritten Klasse) beiträgt. Während die Kriterien für den Kanton Zürich gut berücksichtigt werden, gibt es bei den IFES-spezifischen Kriterien Schwachpunkte bei der Orientierung an den Schulbedürfnissen. So ist zum Beispiel das Fokusthema eher summativ ausgerichtet, weshalb auf die Bedürfnisse der Schule (Weiterentwicklung des Unterrichtsklimas) nur bedingt eingegangen wird. Zudem verzichtet das IFES-Evaluationsteam entgegen der Wünsche der Schule auf eine Präsentation im Plenum. Dafür ist eine spezifische Anpassung der IFES-Evaluationsinstrumente an die HoPro zu erkennen. In den Interviewleitfäden wird beispielsweise deutlich auf die letzte IFES-SE des Schuljahres 2006/2007 hingewiesen. Insgesamt berücksichtigt die IFES-SE der HoPro des Schuljahres 2012/2013 die Kriterien (vgl. Kapitel 3.5) nur teilweise. Wir beurteilen die Qualität deshalb als nur bedingt ausreichend und durchaus verbesserungsfähig.

#### **6.4.9 Verbesserungsvorschläge für die IFES-SE**

Der Hauptkritikpunkt der HoPro ist, dass die IFES-SE eine Mischung zwischen Kontroll- und Lerninstrument sei. Die Schule favorisiert gemäss den geführten Interviews dezidiert Letzteres und fordert deshalb zwei Punkte: Erstens solle der Bericht griffiger formuliert werden und bewusst „den Finger auf die wunden Stellen“ legen. Das bedinge jedoch, dass die Verbreitung des Berichtes eingeschränkt und der Bericht nur für schulinterne Zwecke verwendet werden solle. Es gibt aber auch schulinterne Akteure, die mit der bisherigen Form der IFES-SE gut weiterleben könnten und für die eine Vermischung von Kontrolle und Lernen kein Problem darstellt. Es wünschen sich jedoch alle Akteure der Schule eine stärkere Gewichtung des Fokusthemas. Die Wahl des Fokusthemas solle sich nicht auf eine bestehende Themenliste stützen, die Thematik sollte zusammen mit der Schule erarbeitet werden. Auch die Vorgehensweise sollte gemeinsam beschlossen werden. Gegenwärtig sei die IFES-SE zu starr und würde zu wenig auf die Bedürfnisse der Schulen eingehen. Insgesamt seien die zwei IFES-Evaluationen (2007 und 2013) zu ähnlich. Der Nutzen der zweiten IFES-SE sei geringer als bei der ersten, da sich viele Aspekte wiederholen würden. Die Periodizität von sechs Jahren solle jedoch beibehalten werden. Die Schule hoffe zudem, dass das Evaluationsteam die Ergebnisse der nächsten IFES-SE an einer Plenarveranstaltung präsentieren werde.

#### **6.4.10 Zwischenfazit: Fallstudie HoPro**

Das IFES hat die HoPro im Schuljahr 2012/2013 zum zweiten Mal evaluiert. Die Erwartungen der HoPro an die zweite IFES-SE waren aufgrund der Erfahrungen mit der ersten IFES-SE im Schuljahr 2006/2007 eher bescheiden. Die Schule kann den Evaluationsprozess der IFES-SE zwar nachvollziehen, aber sie beurteilt ihn als zu wenig nutzungs- und kundenorientiert (Frageblock A). Der Evaluationsbericht wurde (?) aktiv aufgearbeitet und die Ergebnisse teilweise für die Schul- und Unterrichtsentwicklung verwendet. Dass die Handlungsempfehlungen umgesetzt werden hat besonders damit zu tun, dass die Schule einige Probleme bereits erkannt hatte und gewisse Massnahmen bereits geplant waren. Die IFES-SE förderte wahrscheinlich deren Umsetzung und diente schulintern zur Legitimation. Aus der Sicht der Schule müsste der IFES-SE-Bericht jedoch schärfer formuliert und der Adressatenkreis eingeschränkt werden. Der Kanton soll weniger kontrollieren, sondern der Schule ein Instrument zur

Weiterentwicklung des QE geben (Frageblock B). Bei der Schulkommission fällt auf, dass sich die Nutzung auf eine Besprechung des IFES-SE-Berichts beschränkte und damit in sehr engen Grenzen hält (Frageblock C).

Die Schule wünscht sich eine Verschiebung des Schwerpunktes von der Meta-Evaluation des QM zur Primärevaluation des Fokusthemas. Die doppelte Ausrichtung der IFES-SE (summativ bei der Meta-Evaluation des QMs – formativ beim Fokusthema) führe zu internen Spannungen. Während die einen Akteure der HoPro die IFES-SE als Instrument zur Verbesserung der Schulqualität verwenden möchten, sehen andere die IFES-SE vielmehr als Kontrollinstrument des Kantons, wofür möglichst wenige Ressourcen aufgewendet werden sollten. Die eher ablehnende Haltung gegenüber der IFES-SE beeinflusst auch die Umsetzung der Massnahmenvereinbarung. Da sich das Evaluationsteam nicht bereit erklärte, die Evaluationsergebnisse vor dem Plenum zu präsentieren, hat es die Akzeptanz im Schulteam verspielt. Unbegründet bleibt, weshalb keine Massnahme zum Fokusthema vereinbart worden ist, obwohl dies die HoPro explizit gewünscht habe. Hier offenbaren sich hier Widersprüche in der Argumentation der Schule, die sich grundsätzlich keine Einmischung durch den Kanton wünscht, aber trotzdem beim Fokusthema auf einer Massnahmenvereinbarung besteht.

## **6.5 Fallstudie: Berufsbildungsschule Winterthur**

### **6.5.1 Beschreibung der Schule**

Die Berufsbildungsschule Winterthur (BBW) wurde im 19. Jahrhundert als Gewerbeschule gegründet. Im Laufe der Zeit kamen zu den traditionellen Abteilungen weitere nicht-industrielle Bereiche hinzu, weshalb die Schule heutzutage Lernende in unterschiedlichen Berufen ausbildet. Neben der beruflichen Grundbildung kann seit den 1970er Jahren auch die Berufsmaturitätsschule (BMS) an der BBW absolviert werden.

Die Schule gliedert sich in sechs Abteilungen (Allgemein, Bau, Technik, Maschinenbau, Informatik und BMS). Die BBW gehört zu den grössten Berufsschulen des Kantons Zürich: Im Schuljahr 2013/2014 besuchten fast 5'000 Lernende aus mehr als vierzig Lehrberufen die BBW, wobei diese von 312 hauptberuflichen Lehrpersonen und nebenberuflichen Lehrbeauftragten unterrichtet wurden.

Bei der Schule fallen zwei Aspekte besonders auf: Erstens nimmt die QE an der BBW gemäss eigenen Angaben einen sehr hohen Stellenwert ein. Jede Abteilung besitzt eine qualitätsverantwortliche Person, die gemeinsam die QEL bilden. Diese wird durch den Qualitätsleiter – innerhalb der Schule auch Mr. Q genannt – geführt, der zugleich auch Mitglied der Schulleitung ist. Zweitens fällt auf, dass die Leitungsorgane der Schule über eine hohe personelle Kontinuität verfügen. Mr. Q ist seit mehr als 15 Jahren für die QE der Schule zuständig. Zudem hat der Präsident der Schulkommission sein Amt seit mehr als dreissig Jahren inne, und der Rektor leitet die BBW seit 2001. Das QM der BBW wird gemäss der IFES-SE zentral durch diese drei Personen gesteuert, obwohl die Schule mit ihren sechs Abteilungen dezentral aufgebaut ist.

### **6.5.2 Beschreibung der IFES-SE**

Die BBW wurde im Schuljahr 2011/2012 als eine der letzten Schulen des ersten Zyklus' vom IFES evaluiert. Sie gab das Schulportfolio im Juni 2011 ab, die Evaluationstage an der Schule fanden im November 2011 statt, und das Evaluationsteam hat den Schlussbericht im Februar 2012 fertiggestellt (IFES

2012f). Neben der Meta-Evaluation des QM wurde eine Primärevaluation zum Fokusthema „Das neue Leitbild der BBW – Einführung, Akzeptanz und Umsetzung“ durchgeführt. Die IFES-SE bewertet sowohl das QM als auch das Leitbild der BBW als ausgesprochen gut. Aus diesem Grund konzentrieren sich die zwölf Empfehlungen des Evaluationsteams vor allem darauf, dass die BBW den eingeschlagenen Weg weiterführen und das hohe QM-Niveau konsolidieren soll (siehe Tabelle 10). Bezüglich des Individualfeedbacks und der individuellen QE empfiehlt der Bericht, dass die Zyklen des Schülerfeedbacks geschlossen, sowie die IT-Kompetenz der Lehrpersonen gezielter gefördert werden sollen. Zudem soll die Schule die thematischen Selbstevaluationen kontinuierlicher kommunizieren, deren Wirksamkeit überprüfen und die Lernenden stärker einbeziehen. Bei der Primärevaluation zum Fokusthema wird angemerkt, dass das Leitbild weiter entwickelt und innerhalb der Schule besser kommuniziert werden soll.

### 6.5.3 Erwartungen an die IFES-SE

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass die Erwartungen der BBW an die IFES-SE unterschiedlich waren. Die Erwartung an die Meta-Evaluation des QM sei aufgrund der Erfahrungen mit einer früheren Evaluation der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz (NW EDK) nicht allzu gross gewesen. Damals sei die Evaluation zu undifferenziert durchgeführt worden. Der Nutzen aus den Evaluationsergebnissen habe sich für die Schule in Grenzen gehalten, weswegen man primär den hohen Ressourcenaufwand mit der Evaluation in Verbindung gebracht habe. Ein weiterer Grund für die tiefe Erwartungshaltung sei auch die hohe Eigenaktivität der Schule im QM-Bereich. Die BBW würde von einer externen Prüfungsstelle ein jährliches Audit durchführen lassen und initiiere auch sonst zahlreiche Projekte zur Qualitätssicherung. Sie ist bzw. war Q2E-, ISO- und eduQua-zertifiziert. Gemäss der Schule waren die Befürchtungen gross, dass die IFES-SE aufgrund der eigenen Aktivitäten zur QE kaum neue Erkenntnisse bringen würde. Deshalb habe die Schule die Evaluation eher als eine Überprüfung ihres QM-Bereiches empfunden, denn als eine Gelegenheit, wichtige Impulse für ihre Schulentwicklung zu erhalten. Aus ihrer Sicht diene die IFES-SE vor allem dem MBA, um einen Quervergleich zwischen den Schulen zu erhalten. Das wichtigste Ziel für die Schule sei es deshalb gewesen, die IFES-SE möglichst ressourcenschonend umzusetzen und den Schulbetrieb so wenig wie möglich zu stören. Obwohl sich die BBW grundsätzlich offen gegenüber neuen Erkenntnissen zeigt, war die Schule sehr skeptisch gegenüber der IFES-SE.

Während die Erwartungen an die Meta-Evaluation bescheiden waren, setzte man grosse Hoffnungen auf die Primärevaluation zum Fokusthema. Da der QM-Bereich bei der BBW einen hohen Stellenwert genießt, wollte die Schule ursprünglich mehrere Fokusthemen durch die IFES-SE untersuchen lassen, habe aber aus Kostengründen darauf verzichtet. Beim ausgewählten Fokusthema habe sich die Schule namentlich Impulse für das neue Leitbild erhofft.

### 6.5.4 Prozess der IFES-SE

Der Evaluationsprozess gestaltete sich zunächst eher schwierig: Zu Beginn des Evaluationsverfahrens sei der Team-Leiter der IFES-SE durch die Schule hinterfragt worden, da dieser als ehemaliger Rektor einer Mittelschule aus der Sicht der BBW keine Erfahrungen im Berufsbildungsbereich vorweisen konnte. Die Schule habe bei der IFES-Leitung interveniert, die jedoch am Team-Leiter festhielt. Man habe sich darauf einigen können, dass sich der Evaluator intensiv in den Gegenstand der Berufsbildung einarbeite, um Missverständnisse im Evaluationsprozess zu vermeiden. Alle Akteure betonten jedoch,



dass dieser Vorgang sehr konstruktiv gewesen sei und man sich schnell auf eine Zusammenarbeit einigen konnte.

Der Leiter der QEL diene seitens der Schule als zentrale Schaltstelle bei der Durchführung der IFES-SE. Er habe die Schulleitung und die Schulkommission laufend über den Evaluationsprozess informiert und fungierte als Ansprechperson für das IFES-Evaluationsteam. Zusammen mit der QEL habe er in Absprache mit der Schulleitung das Fokusthema festgelegt, das in einer Sitzung der Schulleitung genehmigt wurde. Mit Ausnahme der Befragungen während der Evaluationstage seien die Lehrpersonen nicht in den Evaluationsprozess einbezogen worden.

Trotz anfänglicher Vorbehalte stellen die interviewten Personen aus der BBW dem Evaluationsteam insgesamt ein gutes Zeugnis aus. Die Schule betont, dass sich der Team-Leiter nachträglich als Glücksfall heraus gestellt habe, weil er unüblich viele Ressourcen in den Bericht investierte. Die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren sei ausgesprochen gut verlaufen. Die Schule schätzt die Arbeit des Evaluationsteams und findet, dass dieses sehr professionell vorgegangen ist und grossen Einsatz gezeigt hat. Das geplante Ablaufraster habe man problemlos einhalten können, und die Schule sei nicht zu fest in ihrem Betrieb gestört worden, auch wenn die Organisation der Evaluationstage mit einem grossen Aufwand verbunden gewesen seien.

#### **6.5.5 Berichterstattung zur IFES-SE**

Laut den geführten Interviews schätzte die Schule die mündliche Berichterstattung, zeigt sich aber vom schriftlichen Evaluationsbericht eher enttäuscht. In einer mündlichen Berichterstattung wurde ein erster Entwurf der IFES-SE vorgestellt, wobei mehr als zwanzig Personen der Schule anwesend gewesen seien. Teilgenommen haben nicht nur die Schulkommission und die Schulleitung, sondern auch die gesamte QEL sowie die einzelnen Leiter der verschiedenen Abteilungen. Die mündliche Berichterstattung wird von der Schule gelobt, da sie um einiges besser durchgeführt worden sei, als bei der letzten Evaluation der NW EDK. Die Schule schätzte die Möglichkeit, Rückmeldungen zu spezifischen Punkten zu geben, bei welchen es aus ihrer Sicht zu Missverständnissen gekommen ist. Besonders gelobt wird, dass die mündliche Berichterstattung einen guten Überblick zur Arbeit des Evaluationsteams gegeben habe und die Schule dabei angemessen gewürdigt worden sei. Die interviewten Personen sind sich zudem einig, dass es besser gewesen sei, dass die Ergebnisse des Schlussberichts nicht noch vor der ganzen Lehrerschaft präsentiert worden sind und diese im kleineren Kreis diskutiert werden konnten.

Anders sieht die Einschätzung bei der schriftlichen Berichterstattung aus. Der Schlussbericht wird zwar als sachlich und präzise beschrieben und speziell weiche Faktoren wie die Schulkultur werden gemäss der Schule gut eingefangen. Jedoch sei der Bericht eher als eine Bestandsaufnahme wahrgenommen worden, denn als Evaluation. Die Schule vermisst vor allem analytische Aspekte in der IFES-SE. Teilweise wird die Vorgehensweise im Bericht als nicht besonders wissenschaftlich empfunden. So wird kritisiert, dass mit einer kleinen Anzahl von Befragten allgemeingültige Aussagen getroffen worden sind. Bei der Gesamtbeurteilung sei unklar, welche konkreten Bewertungskriterien das IFES-SE-Team dabei als Grundlage eingesetzt habe. Von der Schule wird zudem der Wunsch geäussert, dass der Bericht prägnanter ausfallen sollte. Einige Akteure führen an, dass der Bericht der jährlichen Audits<sup>25</sup> mehr Informationen zum QM enthalte, obwohl diese einiges kürzer seien. Ebenfalls wird angemerkt,

<sup>25</sup> Das jährliche Audit wird durch die Société Générale de Surveillance (SGS) durchgeführt.

dass die Audit-Berichte gehaltvoller seien, da die Evaluierenden besser mit der Thematik der Berufsschule und dem spezifischen Kontext der Schule vertraut seien. Die Schule stört sich daran, dass der IFES-SE-Bericht zu wenig stark auf die Besonderheiten der Schule eingeht, alle Schulen mit den gleichen Instrumenten untersucht und die vielen standardisierten Textbausteine im Bericht negativ auffallen würden.

Die BBW hat den IFES-SE-Bericht mit ihren Audits verglichen, woraus sich eine gewisse Ernüchterung bei der Schule ergab. Obwohl die Qualität des Berichts geschätzt wurde, zeigte sich die Schule unzufrieden damit. Dies hat vermutlich einerseits mit der grundsätzlich ablehnenden Haltung der BBW gegenüber der IFES-SE zu tun, andererseits mit der fehlenden Differenzierung zwischen einem Audit und einer Evaluation.

#### **6.5.6 Ergebnisse der IFES-SE**

Alle interviewten Personen der BBW zeigten sich zufrieden mit den Ergebnissen der IFES-SE und erkannten sich im Bericht wieder. Der IFES-SE-Bericht hätte jedoch die Erwartung der Schule im Vorfeld der Evaluation bestätigt. Die Ergebnisse seien keine Überraschung gewesen, da sich die QEL durch das jährliche Audit regelmässig mit dem QM auseinandersetze. Jedoch habe die IFES-SE die Schule darin bekräftigt, bezüglich ihres QM auf dem richtigen Weg zu sein. Nur für diese Erkenntnis alleine seien die eingesetzten Ressourcen aber zu hoch gewesen. Die interviewten Personen waren teilweise dezidiert der Meinung, dass der Aufwand und der Ertrag der Evaluation in keinem Verhältnis zueinander stehen, auch wenn der Bericht für das QM teilweise nützlich gewesen sei. Für die Schulkommission seien die Ergebnisse kaum hilfreich gewesen. Die Ergebnisse zum Fokusthema waren dadurch geprägt, dass sich das Leitbild während der Evaluation noch in Entwicklung befand.

Aus den Interviews geht hervor, dass die Schulakteure die Empfehlungen der IFES-SE unterschiedlich wahrgenommen haben. Alle Akteure betonen, dass die Empfehlungen nachvollziehbar und angemessen gewesen sind. Während für einige die Empfehlungen zu wenig konkret gewesen seien, halten andere diese für gut umsetzbar.

#### **6.5.7 Nutzung der IFES-SE**

Die Schulleitung und die QEL präsentierten die Ergebnisse der IFES-SE im Konvent. Der IFES-SE-Bericht sei anschliessend den Abteilungen zugestellt worden. Innerhalb der Abteilungen sei jedoch unterschiedlich darüber kommuniziert worden. Während einige darüber ausführlich diskutiert hätten, sei der Bericht bei anderen kaum ein Thema gewesen. Eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse sei zudem in der schulinternen Zeitschrift veröffentlicht worden. Alle Fachgruppenleiter mussten schriftlich bestätigen, dass sie den Bericht gelesen hatten. Anschliessend haben die Schulleitung und die QEL den ganzen Bericht durchgearbeitet, Feedback von den Lehrpersonen aufgenommen und über die nächsten Handlungsschritte diskutiert. Bei einem Punkt habe man sofort reagiert, noch bevor die Massnahmen mit dem MBA vereinbart worden seien. Als Reaktion auf den Befund im Schlussbericht, dass die Lernenden bei einigen Lehrpersonen mangelnde ICT-Kenntnisse wahrgenommen haben, habe man mittels einer Befragung beim Kollegium abgeklärt, welche Weiterbildungsangebote in diesem Bereich gewünscht seien.

Bei den Lehrpersonen habe der Bericht keine hohen Wellen geschlagen, und es habe keine grosse Auseinandersetzung mit den Empfehlungen gegeben. Dies trifft auch für die Schulkommission zu, die den Bericht nur am Rande diskutiert habe.

Gemäss der Schule hat das MBA basierend auf dem Schlussbericht Massnahmen erarbeitet und der Schule vorgeschlagen, welche diese jedoch zunächst abgelehnt hat. Die BBW störte sich besonders daran, dass die Massnahmen zu offen formuliert und die Kernaussagen damit klar verwässert wurden. Im Gegensatz zu den Empfehlungen im IFES-SE-Bericht empfand man die vorgeschlagenen Massnahmen als zu wenig konkret. Die Schule hatte den Eindruck, dass das MBA damit eine gewisse Nivellierung zwischen den Schulen anstrebt und die Vorreiterrolle der Schule zu wenig gewürdigt habe. Zusammen mit dem MBA habe man sich auf einzelne Empfehlungen aus dem Bericht geeinigt und im Dezember 2012 entsprechende Massnahmen vereinbart, welche die BBW innerhalb von vier Jahren umsetzen soll (MBA 2012g; vgl. Tabelle 11). Es wurde festgelegt, dass die Anstrengungen im QM-Bereich weitergeführt und Anreize geschaffen werden, um das hohe Niveau aufrecht zu erhalten und in den einzelnen Abteilungen noch stärker zu verankern. Zudem sollen die Lehrenden das Feedback der Lernenden vermehrt mit diesen besprechen und die Schule soll die Wirkung der Massnahmen systematisch untersuchen. Weiter soll die Selbstevaluation gesamtschulisch besser nutzbar gemacht werden. Die Schule zeigt sich schliesslich mit den vereinbarten Massnahmen zufrieden. Federführend bei den Verhandlungen mit dem MBA seien die Schulleitung und die QEL der Schule gewesen. Die Schulkommission und die Lehrpersonen seien anschliessend über das Resultat der Verhandlungen informiert worden.

Gemäss der Schule ist die wichtigste Erkenntnis des Berichtes jene, dass man sich im QM-Bereich auf dem richtigen Weg befinde. Aus diesem Grund habe man vor allem jene Punkte aufgegriffen, die bereits auf der schulinternen Agenda waren (Steuerung der Q-Prozesse, Ergebnisse Selbstevaluation). Im Falle der ICT Kenntnisse der Lehrpersonen habe man einen Onlinekurs für die Lehrer eingerichtet. Die Schliessung des Regelkreises beim Schülerfeedback werde dagegen nicht umgesetzt, weil die Massnahme als zu standardmässig empfunden werde. Es fällt zudem auf, dass innerhalb der Schule keine Nutzung des Berichtes durch die Schulleitung bzw. die QEL wahrgenommen wird. Bezeichnend ist, dass die Befragten gar keine direkte Nutzung des IFES-SE-Berichtes erwarten, weil sie der Meinung sind, dass sich das QM der Schule bereits auf einem hohen Niveau befinde. Aus den Interviews geht zudem hervor, dass die Resultate keinen Einfluss auf die Aufsichtsfunktion der Schulkommission haben.

Bezüglich der Evaluation des Leitbildes habe es einen nachträglichen Nutzen gegeben, da man dieses damals erst gerade fertiggestellt habe. Namentlich habe man wichtige Erkenntnisse zur Akzeptanz des neuen Instrumentes erhalten. Die Auseinandersetzung mit dem zu erarbeitenden Leitbild habe sich – gerade auch im Kollegium intensiviert. Wie weit dies – im Sinne eines Prozessnutzens – mit der IFES-SE im Zusammenhang steht, ist aufgrund unserer Grundlagen nicht abschliessend zu klären. Die Wahl des Fokusthemas war auch von der Überlegung geprägt, dass bereits die Themenwahl der Leitbildentwicklung Impulse geben könne. Dadurch standen die Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Empfehlungen weniger im Fokus.

Die interviewten Personen der Schule betonen, dass der Nutzen der IFES-SE nur sehr beschränkt ist. Für die QE der Schule spiele das jährliche Audit eine viel grössere Rolle. Einen Nutzen sehen die interviewten Schulakteure eher für das MBA, das durch die IFES-SE einen Überblick über die Schulen erhält. Es wird jedoch daran gezweifelt, ob man dies mit der Vorgehensweise von IFES wirklich erreicht. Die Schule befürchtet, dass man die Schulen immer stärker einander angleichen möchte, obwohl sie selber ein eigenständiges Profil behalten wollen, um im Wettbewerb konkurrenzfähig bleiben zu können.

Basierend auf den geführten Interviews mit den Schulakteuren lässt sich sagen, dass die Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE durch die Schule relativ gering war, obwohl sich die BBW stark mit dem Evaluationsbericht auseinandergesetzt hat. Trotzdem hat man nur bei den ICT Kenntnissen der Lehrpersonen (Handlungsempfehlung 5) eine direkte Handlung vorgenommen. Während einige Empfehlungen kaum dringliche Handlungsschritte benötigten (Handlungsempfehlung 1, 10), verwies die Schule bei anderen Empfehlungen (Handlungsempfehlung 2, Handlungsempfehlung 4) auf fehlende Ressourcen.

Allerdings muss bei der Nutzung der IFES-SE durch die BBW angefügt werden, dass die befragten Personen sich nur punktuell an die Handlungsempfehlungen erinnern konnten. Einerseits liegt der IFES-SE-Bericht mehrere Jahre zurück, weshalb nicht mehr alle Details präsent waren. Andererseits entstand auch der Eindruck, dass die interviewten Personen vermutlich teilweise auch vermissten, welche Aspekte von der IFES-SE thematisiert wurden und welche durch die jährlichen Audits.

Tabelle 11: Übersicht über die Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE durch die BBW

Meta-Evaluation Qualitätsmanagement		
Handlungsempfehlung der IFES-SE	Vereinbarte Massnahme mit dem MBA	Umsetzung durch die Schule*
(1) Steuerung der Q-Prozesse durch Schulleitung beibehalten	(1) Steuerung der Q-Prozesse durch Schulleitung beibehalten	Wurde beibehalten
(2) Weiterhin Prozesse und Abläufe verbessern, Spielraum für einzelne Abteilungen überprüfen	-	-
(3) Schilf-Tagung nach wesentlichen Wirkprinzipien ausrichten	-	-
(4) Regelkreis des Schülerfeedbacks schliessen, besonders Wirkung überprüfen	(2) Regelkreis des Schülerfeedbacks schliessen, besonders Wirkung überprüfen	-
(5) IT-Kompetenz der Lehrpersonen fördern	-	Etablierung eines Online Kurses für die Lehrpersonen
(6) Ergebnisse der Selbstevaluation vermehrt gesamtschulisch kommunizieren und nutzbar machen	(3) Ergebnisse der Selbstevaluation vermehrt gesamtschulisch kommunizieren und nutzbar machen	-
(7) Regelkreis der Selbstevaluation durch Überprüfung der Wirksamkeit schliessen	-	-
(8) Lernende stärker in Selbstevaluation einbeziehen	-	-
(9) Ressourcenfrage der Themenbezogenen Arbeitsgruppe klären	(4) Ressourcenfrage der Themenbezogenen Arbeitsgruppe klären	-
Primärevaluation Fokusthema „Das neue Leitbild der BBW – Einführung, Akzeptanz und Umsetzung“		
(10) Positive Einschätzung des Leitbilds nutzen und weitere Umsetzungsschritte planen, jedoch Verhältnis Kodex – Leitbild klären	-	-
(11) Leitbild mit Zyklusthema „Kooperative Unterrichtsentwicklung“ verbinden	-	-
(12) Als Schule für Umsetzung und Implementierung des Leitbilds Zeit lassen	-	-

Quelle: IFES 2012f: 50-51; 73, MBA 2012g: 8. Empfehlungen und Massnahmen sind in eigenen Worten zusammengefasst

\* Die Angaben zur Umsetzung der Empfehlungen und Massnahmen beruhen auf Angaben der Schulen und wurden von uns nicht überprüft.

## 6.5.8 Qualität der IFES-SE

Auf der Grundlage der Berichtsanalyse (vgl. Kapitel 5), den geführten Interviews und der Dokumentenanalyse kann die Qualität der IFES-SE der BBW des Schuljahres 2011/2012 gemäss den in Kapitel 3.5 präsentierten Bewertungskriterien als hoch eingestuft werden. Die Kriterien der Nützlichkeit werden

insgesamt gut berücksichtigt. Die BBW zweifelt zwar zunächst an der Glaubwürdigkeit des Evaluationsleiters, doch dieser kann mit seinem Engagement die Schule von seiner Kompetenz überzeugen, sodass die Evaluationsergebnisse ein hohes Mass an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz geniessen. Die Fragen zum Fokusthema sind allerdings eher knapp bemessen, um die nötigen Informationen für die Beantwortung der Evaluationsfragen zu erhalten. Der standardisierte Fragebogen beinhaltet keine offenen Fragen zur Bekanntheit der fünf Leitbegriffe des Leitbildes, weshalb die erhobenen Daten die Fragestellung des Fokusthemas (Bekanntheit der Leitbegriffe) nicht ausreichend beantworten können. Der Umfang der IFES-SE ist mit 82 Seiten sehr lang, obwohl in der Vereinbarung die Seitenzahl zwischen dreissig und fünfzig Seiten festgelegt worden ist. Bei den Kriterien der Durchführbarkeit beurteilt die Schule die Evaluationsverfahren zwar als praktikabel, aber als wenig kostenwirksam. Die IFES-SE hat aus der Sicht der BBW nicht Informationen mit einem Wert hervorgebracht, der die eingesetzten Mittel gerechtfertigt haben. Die Kriterien der Korrektheit werden gut berücksichtigt. Die Kriterien der Genauigkeit werden ebenfalls weitgehend berücksichtigt. Die Kontextanalyse kommt allerdings ein wenig zu kurz und die Datenerhebung ist durch einen hohen Anteil kollektiver, diskursiver Verfahren gekennzeichnet. Schliesslich sind auch die Kriterien für den Kanton Zürich und die IFES-spezifischen Kriterien gut berücksichtigt. Eine spezielle Anpassung der IFES-SE-Evaluationsinstrumente auf die BBW ist zu erkennen. In den Interviewleitfäden wird zum Beispiel auf die bisherige Entwicklung des QMs der Schule (Q2E, ISO, eduQaa) eingegangen. Allerdings empfindet die Schule nicht, dass die IFES-SE auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist. Es wird der Wunsch geäussert, dass die Schulen selber ein geeignetes Instrument wählen können, um das Funktionieren ihres QMs nachzuweisen. Insgesamt berücksichtigt die IFES-SE der BBW des Schuljahres 2011/2012 die Kriterien (vgl. Kapitel 3.5) aber weitgehend gut.

### 6.5.9 Verbesserungsvorschläge für die IFES-SE

Die BBW kritisiert weniger die konkrete Umsetzung der IFES-SE, als ihre grundsätzliche Konzeption. Der grösste Kritikpunkt richtet sich dabei an die Gleichbehandlung der Schulen: Nicht nur Mittel- und Berufsschulen würden gleich behandelt, sondern auch Schulen mit einem guten und einem schlechten QM. Aus ihrer Sicht sollte das MBA ein dreistufiges Modell einführen: Zunächst sollen diejenigen Schulen mit einem wenig ausgebauten QM die IFES-SE weiterhin durchführen lassen. Ab einem bestimmten QM-Niveau soll eine vereinfachte Version angewendet werden, mit deutlich weniger Aufwand für die Schulen. Schliesslich soll bei Schulen mit einem hohen QM-Niveau ganz auf die IFES-SE verzichtet werden, sofern sie einen entsprechenden Nachweis einer anerkannten Zertifizierung (z.B. eine externe Evaluation, ein Audit etc.) erbringen können. In diesen Fällen stelle eine standardisierte IFES-SE eine Fehlinvestition dar.

Die BBW positioniert sich selbst in der letzten Gruppe und begründet dies mit den Zertifizierungen und den jährlichen Audits. Für sie brauche es keine IFES-SE und sie hätte die aufgewendeten Ressourcen gerne zur Verfügung, um sie in eigene Projekte und Selbstevaluationen zu investieren. Die Frustration sei gross. Die Schule stehe einer weiteren IFES-SE mit der aktuellen Konzeption ablehnend gegenüber. Die Schule spricht sich für mehr Selbstbestimmung bei der Art und Weise der Durchführung der Evaluation aus, um diese auf ihre eigenen Bedürfnisse abzustimmen und zielführende sowie nutzbarere Resultate zu erhalten.

### 6.5.10 Zwischenfazit: Fallstudie BBW

Die BBW wurde durch das IFES im ersten Zyklus 2011/2012 evaluiert, wobei die befragten Personen die IFES-SE sehr unterschiedlich bewerten. Nachdem sich die Schule zunächst skeptisch gezeigt hat, beurteilt sie den Evaluationsprozess durchaus positiv. Die Arbeit des Evaluationsteams wird geschätzt und die Schule zeigt sich zufrieden mit der Qualität der Berichterstattung. Allerdings ergaben sich für die Schule kaum neue Erkenntnisse. Bezüglich der Fragestellungen lässt sich festhalten, dass der Prozess der IFES-SE von den Adressaten zwar als nachvollziehbar, aber als zu wenig nutzungs- und kundenorientiert beurteilt wird (Frageblock A). Der grösste Nutzen der IFES-SE besteht in der Erkenntnis, dass die Schule im QM-Bereich eine gute Arbeit leistet und das hohe Niveau beibehalten soll. Trotz einer ausführlichen Diskussion haben die IFES-SE-Ergebnisse kaum zu einer Weiterentwicklung der QE geführt. Wichtig wäre aus Sicht der Schule, dass die Form der Überprüfung des QM selbst gewählt werden könne, um die Prozesse nutzbringender gestalten zu können. Der Kanton soll weiter entsprechende Ressourcen bereitstellen, um die Evaluationsergebnisse des Fokusthemas auch nutzen zu können (Frageblock B). Bei der Schulkommission fällt auf, dass sich die Nutzung in Grenzen hält: Weder werden die Ergebnisse der IFES-SE besonders aufgearbeitet, noch fliessen sie in die Arbeit der Schulkommission ein. Stattdessen wird die Evaluation primär als Mittel für die QEL und die Schulleitung verstanden, um das QM der Schule zu stärken (Frageblock C).

## 6.6 Fallstudie: Berufsfachschule Mode und Gestaltung

### 6.6.1 Beschreibung der Schule

Die Berufsschule Mode und Gestaltung (BSMG) ist seit 2003 eine eigenständige Schule, zuvor war sie eine Abteilung der Allgemeinen Berufsschule Zürich. Die BSMG bietet sowohl berufliche Grundbildung als auch Weiterbildung an. Im Bereich der beruflichen Grundbildung werden folgende Berufe unterrichtet: Coiffeur/Coiffeuse, Florist/-in, Kosmetiker/-in, Bekleidungsgestalter/-in, Wohntextilgestalter/-in und Dekorationsnäher/-in. In der Grundbildung der BSMG werden rund tausend Lernende (zu 95% junge Frauen) von rund sechzig Lehrpersonen unterrichtet.

Das Qualitätsmanagement (QM) wird durch die Schulleitung verantwortet. Die Qualitätsentwicklungsleitung (QEL) ist in Zusammenarbeit mit der Schulleitung für die Umsetzung der schulinternen Qualitätsentwicklung (QE) verantwortlich. Sie ist u.a. zuständig für das Erstellen und Aktualisieren des Qualitäts-Konzepts (Q-Konzept), die Beratung des Qualitäts-Teams (Q-Team) bei Selbstevaluationen sowie die Beratung der Lehrpersonen im Zusammenhang mit Feedbackinstrumenten. Die QEL wird durch das Q-Team unterstützt.

### 6.6.2 Beschreibung der IFES-SE

Die BSMG wurde im Schuljahr 2012/13 zum zweiten Mal durch IFES extern evaluiert. Die Schule hat das Schulportfolio im Oktober 2012 bei IFES eingereicht, die Evaluationstage fanden im März 2013 statt, und IFES lieferte den Schlussbericht im Juli 2013 ab. Die IFES-SE der BSMG im Schuljahr 2012/13 umfasst eine Meta-Evaluation des QM.

Der aktuelle IFES-SE-Bericht (IFES 2013c) bewertet das QM der BSMG insgesamt positiv. So wird das hohe Engagement der Schulleitung und der QEL im Zusammenhang mit dem QM gelobt. Zudem wird

im IFES-SE-Bericht angemerkt, dass die wesentlichen Qualitätsbelange dokumentiert sind. Ein Qualitätskonzept liege vor, die Selbstevaluationen würden „professionell“ durchgeführt (IFES 2013c: 22), und das Individualfeedback sei klar konzipiert und auf hohem Niveau etabliert. In den Handlungsempfehlungen wird lediglich gefordert, vorhandene Abläufe zu verschriftlichen.

Der aktuelle IFES-SE-Bericht geht in aller Kürze auch auf die erste IFES-SE zur BSMG ein, die im Schuljahr 2005/06 durchgeführt wurde. Es wird festgehalten, dass der Bericht der ersten IFES-SE zu Entwicklungsaktivitäten geführt hat, und dass die Schule die Handlungsempfehlungen der ersten IFES-SE aufgegriffen und schuladäquat umgesetzt hat. Im Vergleich zur aktuellen IFES-SE fiel der damalige Evaluationsbericht um einiges kritischer aus. Diese Ausführungen legen nahe, dass die erste IFES-SE durchaus die intendierte Wirkung auf die Weiterentwicklung des QM der BSMG entfaltete. Diese Einschätzung wird auch durch das Reporting des MBA zum QM der BSMG sowie durch Aussagen in den geführten Interviews gestützt. In den folgenden Kapiteln steht nun die Nutzung und Wirkung der zweiten IFES-SE im Vordergrund. Wie sich zeigen wird, stellen die Erfahrungen mit der ersten IFES-SE einen relevanten Kontext dafür dar.

### 6.6.3 Erwartungen an die IFES-SE

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass die BSMG im Vorfeld der aktuellen IFES-SE verschiedene Erwartungen und Befürchtungen hegte. In einigen Interviews wurde darauf hingewiesen, dass die Erwartungen stark durch die negativen Erfahrungen mit der ersten IFES-SE geprägt waren: An der ersten IFES-SE wird kritisiert, dass die damalige Leitung des Evaluationsteams nicht auf die Eigenheiten einer Berufsschule eingegangen sei. Das damalige IFES-Evaluationsteam habe sich nicht von Q2E lösen können. Die Primärevaluation zum Fokusthema „Förderangebot der BSMG“ sei nicht nützlich gewesen. So hätte man bei der aktuellen IFES-SE entschieden, auf ein Fokusthema zu verzichten. Schliesslich sei auch die damalige Präsentation der Ergebnisse – die Befunde seien „runtergelesen“ worden – eine grosse Enttäuschung gewesen. Die Interviewaussagen weisen eindeutig darauf hin, dass sich diese Befürchtungen bei der zweiten IFES-SE nicht erfüllten. Die zweite IFES-SE sei viel besser durchgeführt worden. Der Leiter des Evaluationsteams sei auf die Besonderheiten der Schule eingegangen. Das IFES-Evaluationsteam habe der BSMG Wertschätzung entgegengebracht und die Schule nicht nach Q2E-Kriterien beurteilt. Die BSMG sei an einer fundierten Aussensicht interessiert und die IFES-SE habe diese geliefert.

### 6.6.4 Prozess der IFES-SE

Die interviewten Personen haben die aktuelle IFES-SE des Schuljahrs 2012/13 insgesamt sehr positiv in Erinnerung. Die BSMG schätzte dabei speziell die kontinuierliche, sehr transparente Information und Rückmeldung durch IFES und das IFES-Evaluationsteam während der Vorbereitungsphase. Der Fragebogen zur Selbsteinschätzung wurde dabei als positive Neuerung im zweiten IFES-SE-Zyklus erwähnt. Dieses Instrument habe für mehr Transparenz gesorgt, da es offenlegt, was in der IFES-SE genau bewertet wird. Das Erstellen bzw. Aktualisieren des Schulportfolios wird als nicht sehr aufwändig beschrieben. Kritisiert werden einzig die restriktiven Regeln zur Auswahl des Peer durch die Schule. Es sei für die Schule sehr schwierig, eine Person dafür zu finden, zu der noch nie ein Kontakt stattgefunden habe. Die Evaluationstage sind den Befragten in positiver Erinnerung: Es hätten angeregte Diskussionen stattgefunden. Die wertschätzende, offene Art des Leiters des Evaluationsteams wird von Seiten der Schule hervorgehoben. Die Gruppeninterviews seien professionell geführt worden.

Es wurde betont, dass man es geschätzt habe, dass die Antworten auf Flipcharts festgehalten wurden. Schliesslich hat die Schule es auch geschätzt, dass sie die Möglichkeit erhielt, dem IFES eine Rückmeldung zu geben.<sup>26</sup>

Bezüglich der Frage, ob die IFES-SE auf die Besonderheiten der Schule angepasst wurde, gibt es unterschiedliche Stimmen: Einerseits wird das Vorgehen bei der IFES-SE als Standard wahrgenommen. Andererseits wird darauf verwiesen, dass bei der IFES-SE auf die Besonderheiten der Schule eingegangen worden sei. So hätte sich das IFES-Evaluationsteam mehr dafür interessiert, ob das QM an der Schule sinnvolle Ergebnisse liefere als, ob sich dieses strikt an das vorgegebene Modell halte. Das Evaluationsteam sei auf das schuleigene QM, eine Mischung aus Q2E und den Vorgaben des Kantons, eingegangen.

### 6.6.5 Berichterstattung zur IFES-SE

Ende Mai 2013, zweieinhalb Monate nach den Evaluationstagen, hat das Evaluationsteam die Ergebnisse der IFES-SE der erweiterten Schulleitung und dem Schulkommissionspräsidium vorgestellt. Die interviewten Personen, die an dieser mündlichen Berichterstattung anwesend waren, haben diese in sehr guter Erinnerung. Die Präsentation sei wertschätzend gewesen, die Schule sei wahr- und ernstgenommen worden. Kritisch angemerkt wird, dass die Sprache für Laien teilweise etwas schwierig zu verstehen gewesen sei.

Der schriftliche IFES-SE-Bericht wird in den Interviews als professionell, informativ und logisch aufgebaut beschrieben. Optisch könnte der Bericht laut Aussage einer interviewten Person allerdings etwas besser gestaltet werden. Der Umfang des Berichts, der insgesamt 32 Seiten umfasst, wird in den Interviews überwiegend als angemessen beurteilt, in einem Fall als etwas zu umfangreich.

### 6.6.6 Ergebnisse der IFES-SE

Die Ergebnisse der IFES-SE werden von den interviewten Personen als wohlwollend und zutreffend beschrieben; auf die speziellen Aspekte der Schule werde angemessen eingegangen. In den Interviews wird auch festgestellt, dass die Ergebnisse nicht überraschend sind. Eine Person schliesst daraus, dass die BSMG diese Evaluation nicht gebraucht hätte.

Zu den IFES-SE-Empfehlungen gibt es unterschiedliche Stimmen: Einerseits werden sie generell als nützlich und hilfreich bezeichnet, da sich die Schule anhand der Empfehlungen weiterentwickeln könne. Andererseits wurde in einem Interview auch angeführt, dass die IFES-SE-Empfehlungen nur als Rechtfertigung gegenüber „oben“ (MBA) nützlich seien, sich schulintern jedoch kein Nutzen ergebe. In einem Interview wird der Nutzen der IFES-SE im Allgemeinen in Frage gestellt: Die Schule brauche die IFES-SE eigentlich nicht, da sie genug selbstkritisch sei. In den Interviews wurde mehrfach angemerkt, dass der Aufwand für die IFES-SE im Verhältnis zu deren Ertrag zu gross sei.

Es kann folglich festgehalten werden, dass die überaus positiven Ergebnisse der letzten IFES-SE durch die BSMG sehr gut aufgenommen werden. Sie werden als aussagekräftig aber nur beschränkt bedeutsam betrachtet.

<sup>26</sup> Nach dem Versand des definitiven Evaluationsberichts holt das IFES bei den Schulen eine Rückmeldung über den Evaluationsprozess ein. Vgl. dazu das Ablaufraster von IFES zu den externen Schulevaluationen (IFES 2014a).



### 6.6.7 Nutzung der IFES-SE

Die IFES-SE-Ergebnisse werden von verschiedenen Akteuren an der BSMG unterschiedlich genutzt. Die QEL habe den Lehrpersonen die Ergebnisse in einem Konvent vorgestellt. Das sei für die Lehrpersonen viel verständlicher gewesen als die Präsentation durch das Evaluationsteam bei der ersten IFES-SE. Die BSMG habe den IFES-SE-Bericht anschliessend im Q-Handbuch abgelegt und dadurch für jede Lehrperson zugänglich gemacht. Die Meinungen über das diesbezügliche Interesse der Lehrpersonen gehen auseinander. Die befragten Schülerinnen und Schüler wurden ebenfalls durch die QEL über die Ergebnisse informiert.

Das Schulkommissionspräsidium nahm an der mündlichen Präsentation der Ergebnisse durch das IFES-Evaluationsteam sowie an der Auswertungssitzung mit dem MBA teil. Zudem habe die Schulleitung die IFES-SE-Ergebnisse in der Schulkommission präsentiert. Die Schulkommission habe aufgrund der Ergebnisse keinen Handlungsbedarf gesehen. Es sei ihr bekannt, dass die Schule sich mit der Nutzung der IFES-SE-Ergebnisse befasse, über die Details sei sie jedoch nicht informiert.

Schulleitung und QEL haben die IFES-SE-Ergebnisse, unter Einbezug des Schulkommissionspräsidiums, weiter genutzt: Im Oktober 2013 fand die Auswertungssitzung zwischen dem MBA und der Schule statt. Für die Umsetzung der dort vereinbarten Massnahmen wurde ein Zeitraum von vier Jahren festgelegt (MBA 2013f: 5). Mehrere interviewte Personen der BSMG nahmen das Gespräch sehr negativ wahr. Es habe nicht wirklich ein Gespräch stattgefunden, vielmehr habe das MBA seine Einschätzung der Ergebnisse der IFES-SE präsentiert. Die Schule habe bei der Formulierung der Massnahmen wenig mitbestimmen können. Es wurde mehrfach kritisiert, dass das MBA mit neuen Anforderungen aufwartete, die zuvor nicht bestanden hätten. In den Interviews wurde artikuliert, dass es nicht als angemessen und motivierend empfunden wird, wenn die Schule mit neuen Massnahmen betraut wird, auch wenn sie die kantonalen Vorgaben zum QM erfüllt. Eine andere interviewte Person bewertet die Besprechung beim MBA hingegen positiv: Das MBA habe sich für dieses Gespräch Zeit genommen und seine Perspektive erläutert.

Tabelle 12 fasst die Empfehlungen der IFES-SE und die mit dem MBA vereinbarten drei Massnahmen sowie den jeweiligen Umsetzungsstand zusammen. Gemäss den geführten Interviews hat die BSMG im Zusammenhang mit der MBA-Massnahme 1 bereits einiges unternommen. Die Kultur des Vertrauens, der Eigenverantwortung und der Innovation werde weiterhin gepflegt. Mit der Abbildung der schultypischen Qualitätskultur und -struktur habe man begonnen, dies würde aber noch etwas Zeit in Anspruch nehmen. Die MBA-Massnahme 2 zur Verschriftlichung des Umgangs mit Qualitätsdefiziten und Beschwerden wurde laut den geführten Interviews umgesetzt. In einer Retraite hätten die QEL und die Schulleiterin Inputs der Lehrpersonen, die in einem Konvent gesammelt wurden, mit dem, was es schon auf Papier gab, zu einem Konzept zusammengestellt. Das Konzept halte die Verfahren der Schule im Umgang mit Qualitätsdefiziten fest. Es sei von den Lehrpersonen und der Schulkommission genehmigt und dem MBA zur Kenntnis gebracht worden. Von mehreren Befragten wird aber darauf hingewiesen, dass man dieses Papier nur für den Kanton erstellt habe. Die MBA-Massnahme 3 zur Selbstevaluation sei bisher nicht umgesetzt worden. Aus den geführten Interviews wird deutlich, dass für die BSMG unklar ist, worauf die dritte Empfehlung der IFES-SE und dementsprechend auch die MBA-Massnahme 3 abzielen. Man verstehe nicht, was die BSMG tun solle und folglich habe man zur Umsetzung dieser Massnahme auch noch nichts unternommen. Gemäss den Interviews hat die BSMG aufgrund der Befunde der IFES-SE am Konzept der Selbstevaluationen kleine Anpassungen vorgenommen mit dem Ziel, zukünftige Selbstevaluationen nicht zu umfangreich zu gestalten.

Darüber hinaus hätte die BSMG den positiven Bericht der letzten IFES-SE auf ihrer Internetseite publizieren und damit der Öffentlichkeit ein Zeugnis ihres Qualitätsmanagements ablegen wollen. Dies sei

ihr aber vom MBA verwehrt worden. Beim für die BSMG eher negativ ausgefallenen Bericht der ersten IFES-SE sei dies anders gehandhabt worden. Die BSMG habe damals den Bericht auf ihrer Internetseite publizieren können.

Tabelle 12: Übersicht über die Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE durch die BSMG

Meta-Evaluation Qualitätsmanagement		
Handlungsempfehlung der IFES-SE	Vereinbarte Massnahme mit dem MBA	Umsetzung durch die Schule*
(1) Die Kultur (Vertrauen, Fehlerkultur, Innovation) weiterhin pflegen und hoch gewichten.	(1) Die Kultur des Vertrauens, der Eigenverantwortung und der Innovation weiterhin pflegen. Das umfassende Qualitätsverständnis weiterhin hoch gewichten. Die schultypische Qualitätskultur und -struktur abbilden.	Massnahme wurde teilweise umgesetzt: Kultur und Qualitätsverständnis wurden so beibehalten. Abbildung der schultypischen Qualitätskultur wurde begonnen.
(2) Vorhandene Abläufe, z.B. für den Umgang mit Beschwerden, mit erkannten Qualitätsdefiziten verschriftlichen.	(2) Verschriftlichung der vorhandenen Verfahren im Umgang mit Qualitätsdefiziten und Beschwerden.	Massnahme wurde umgesetzt: Konzept wurde erstellt.
(3) Ein (einfaches) Konzept für die systematische und regelmässige Überprüfung definierter Qualitätsbereiche im Sinne von Selbstevaluationen erstellen.	(3) Ausarbeiten von Entscheidungsgrundlagen zur Erstellung eines einfachen Konzepts für die systematische Evaluation definierter Qualitätsbereiche.	-
Weitere Befunde		
Anmerkungen zum grossen Umfang der Selbstevaluationen		Anpassungen im Konzept Selbstevaluationen

Quelle: MBA 2013f: 4-5. Empfehlungen und Massnahmen sind teilweise in Stichworten zusammengefasst.

\* Die Angaben zur Umsetzung der Empfehlungen und Massnahmen beruhen auf Angaben der Schulen und wurden von uns nicht überprüft.

Zusammenfassend lässt sich zur Nutzung und Wirkung der IFES-SE im Fall der BSMG Folgendes sagen: Die BSMG hat begonnen, eine Systematik zur Abbildung ihrer Qualitätskultur und -struktur zu entwickeln und hat ein Konzept erarbeitet, in dem der Umgang mit den Qualitätsdefiziten geregelt ist. Damit hat die BSMG zwei von drei IFES-SE-Empfehlungen bzw. zwei der drei MBA-Massnahmen teilweise oder vollständig umgesetzt. Zudem wurde das Konzept der Selbstevaluationen aufgrund der Ergebnisse der IFES-SE leicht angepasst. Die Nutzung und Wirkung der IFES-SE ein Jahr nach dem Auswertungsgespräch mit dem MBA sind damit deutlich vorhanden. Eine weitere Nutzung scheiterte wohl aufgrund von Verständnisproblemen (IFES-SE Empfehlung 3/MBA-Massnahme 3). Zudem geht aus den Interviews deutlich hervor, dass die BSMG selbst die Ergebnisse der IFES-SE als auch die getätigten Anpassungen als wenig nützlich und wenig bedeutsam bezeichnet. Dies zeigt auf, dass die BSMG die IFES-SE primär als Kontrollinstrument wahrnimmt und folglich bei Defiziten mit Sanktionen rechnet. Dieser Logik folgend ist es aus der Perspektive der Schule unangemessen, wenn das MBA trotz gutem Evaluationsergebnis – trotz Einhaltung der kantonalen Vorgaben – neue Massnahmen verordnet.

### 6.6.8 Qualität der IFES-SE

Auf der Grundlage der Analyse des IFES-SE-Berichts, der geführten Interviews und der verfügbaren Dokumente ist die Qualität der IFES-SE der BSMG des Schuljahrs 2012/13 gemäss den in Kapitel 3.5 präsentierten Bewertungskriterien differenziert zu beurteilen. Während die Berichtsanalyse einige Schwächen hinsichtlich der SEVAL-Kriterien zur Genauigkeit und der IFES-Kriterien aufzeigt, wird die IFES-SE von den interviewten Personen insgesamt sehr gut beurteilt.

Die SEVAL-Kriterien zur Nützlichkeit werden insgesamt gut berücksichtigt. Hier fällt auf, dass die BSMG dem IFES-Evaluationsteam und speziell der Teamleitung eine hohe Glaubwürdigkeit attestiert. Die BSMG akzeptiert den IFES-SE Bericht vollumfänglich und bezeichnet ihn als zutreffend. Allerdings weist der oben beschriebene Nutzungs- und Umsetzungsprozess (Kapitel 6.6.7) darauf hin, dass das IFES-Evaluationsteam und das MBA die Evaluationsziele nicht ausreichend geklärt haben. Dies hat vermutlich auch die Nutzung der IFES-SE durch die Schule beeinträchtigt. Die Kriterien der Durchführbarkeit werden eher gut berücksichtigt. Zwar waren die eingesetzten Verfahren praktikabel, und die BSMG hat die Durchführung der IFES-SE unterstützt, dafür ist die Kostenwirksamkeit zumindest aus der Perspektive der betroffenen Schule nicht gegeben. Dazu sollte angeführt werden, dass die IFES-SE die Schule insgesamt positiv bewertet und folglich das aufgezeigte Weiterentwicklungspotential nicht immens ist. Die IFES-SE überzeugt bezüglich ihrer Korrektheit: So hat das IFES – wie bei den IFES-SE im Kanton Zürich üblich – Vereinbarungen mit der BP, dem Evaluationsteam und der Schule getroffen. Zudem wurde in den Interviews deutlich, dass die Interaktionen zwischen dem Evaluationsteam und den Beteiligten der Schule durch gegenseitige Achtung geprägt waren. Grundsätzlich berücksichtigt die IFES-SE zur BSMG die Kriterien „Vollständige und faire Einschätzung“ und „Unparteiische Berichterstattung“ eher gut, es zeigt sich jedoch eine gewisse Tendenz, kritische Punkte in den Hintergrund treten zu lassen. Die IFES-SE zur BSMG berücksichtigt auch die Kriterien der Genauigkeit, allerdings bestehen hier auch gewisse Schwächen. Es fehlt eine angemessene Kontextanalyse, und auch die Beschreibung der Ziele und des Vorgehens ist unzureichend. Die Informationsquellen werden von den interviewten Personen als verlässlich wahrgenommen, und die eingesetzten Erhebungsinstrumente waren geeignet, um robuste Daten zur Bewertung der Schule zu erheben. Schliesslich werden die Kriterien für den Kanton Zürich gut, die IFES-SE-Kriterien dagegen nur teilweise berücksichtigt. So ist beispielsweise bei den Evaluationsinstrumenten, mit Ausnahme von wenigen Bemerkungen, keine spezielle Anpassung auf die BSMG erkennbar.

#### 6.6.9 Verbesserungsvorschläge für die IFES-SE

In Bezug auf eine zukünftige IFES-SE finden sich in den Interviews verschiedene Vorschläge, die sich auf die Themenwahl beziehen: Die Schule sollte mehr in den Prozess der Themenfindung einbezogen werden, sie sollte mitbestimmen können, was evaluiert wird. Dabei müsste laut Ansicht mehrerer interviewten Personen nicht unbedingt immer das QM evaluiert werden, auch die Evaluation anderer Themen im Bereich der Schulentwicklung sei denkbar.

Im Zusammenhang mit der Frage nach dem Sechsjahres-Zyklus gibt es in den Interviews unterschiedliche Vorschläge: Eine Person wünscht sich eine Verlängerung auf acht Jahre oder eine Flexibilisierung des Zyklus'. Eine andere Person ist der Ansicht, dass der Sechsjahres-Zyklus zu lang sei, dass sie sich aber, angesichts des grossen Aufwands, keine häufigere externe Evaluation wünsche.

In den Interviews wird mehrfach der hohe Aufwand einer IFES-SE für die Schule thematisiert. Eine befragte Person führte einen konkreten Vorschlag zur Reduktion des Aufwands an: Möglichst viele Daten sollten im Rahmen von Aktenstudien erhoben werden, und die Befragungen sollten sich auf Themen mit Informationsbedarf fokussieren. Dadurch könnte der Aufwand für die Schulen vermindert werden.

Forderungen, wonach der Evaluationsbericht reduziert und konkreter, direkter und kritischer formuliert werden sollte, wurden hingegen nur in einem Interview angeführt. Ebenso wurde in einem Interview angesprochen, dass sich die IFES-SE weg vom „Kontrollgedanken“ in Richtung eines vertrauensbasierten Modells entwickeln solle.

Zusammenfassend lässt sich zu den Verbesserungsvorschlägen zur IFES-SE Folgendes sagen: Bezüglich der Konzeption der IFES-SE wird mehr Vielfalt der zu evaluierenden Themen gewünscht. Es wird angeregt, die Schule bei der Themenfindung einzubeziehen. Zur Periodizität der IFES-SE gibt es unterschiedliche Auffassungen. Allgemein wird eine Verringerung des Aufwands für die Schule gefordert.

#### **6.6.10 Zwischenfazit: Fallstudie BSMG**

Die BSMG wurde im Schuljahr 2012/13 im zweiten Zyklus evaluiert. Die Erwartungen an der Schule im Vorfeld dieser Evaluation waren von den negativen Erfahrungen mit der ersten IFES-SE geprägt. Die entsprechenden Befürchtungen wurden nicht bestätigt. Die zweite IFES-SE wurde von der BSMG deutlich positiver wahrgenommen als die erste.

Bezüglich der hier zu behandelnden Evaluationsfragen lässt sich festhalten, dass der Prozess der IFES-SE von der BSMG als nachvollziehbar aber nur teilweise nutzungsorientiert beurteilt wird. Die BSMG nimmt die Wertschätzung durch das IFES-Evaluationsteam positiv wahr, kritisiert jedoch den Aufwand für die IFES-SE (Frageblock A). Die Ergebnisse der IFES-SE, die sehr positiv ausfallen, wurden von der Schule gut aufgenommen und als gültig aber wenig bedeutsam rezipiert. Die Fallstudie zeigt, dass die BSMG die Ergebnisse erkennbar nutzte und Änderungen initiierte. Allerdings bezweifelt die BSMG den Nutzen dieser Änderungen (Frageblock B). Die Schulkommission hat die IFES-SE zur Kenntnis genommen, sah jedoch aufgrund der positiven Ergebnisse keinen weiteren Handlungsbedarf (Frageblock C).

Die Fallstudie zur BSMG zeigt die Problematik auf, die sich ergibt, wenn die betroffene Schule und das MBA unterschiedliche oder ungenaue Vorstellungen zur Funktion bzw. zu den intendierten Nutzungen der IFES-SE haben. Seitens der Schule bestand implizit die Vorstellung, dass das MBA auf weitere „Auflagen“ verzichten würde, falls die Schule die Vorgaben des Kantons zum QM auf Sekundarstufe II erfüllt. Folglich wirkten die zur Weiterentwicklung der Schule gedachten MBA-Massnahmen primär demotivierend. Auch das Publikationsverbot dürfte die Nutzung und damit die Wirkungen der IFES-SE auf die Schulqualität der BSMG kaum gefördert haben. Die kantonalen Rahmenbedingungen haben den Nutzen der IFES-SE der BSMG – einer positiv ausgefallenen und als glaubwürdig wahrgenommenen Meta-Evaluation des QM des zweiten Zyklus – auf der Ebene der Schule wohl deutlich beeinträchtigt.

### **6.7 Fallstudie: Bildungszentrum Zürichsee**

#### **6.7.1 Beschreibung der Schule**

Das Bildungszentrum Zürichsee (BZZ) wurde 2001 durch den Zusammenschluss der kaufmännischen Berufsschulen Horgen und Stäfa sowie der gewerblich-industriellen Berufsschule Horgen gegründet. Das BZZ bietet sowohl berufliche Grundbildung als auch Weiterbildung an. Im Bereich der beruflichen Grundbildung wird die Ausbildung in technischen und kaufmännischen Berufen sowie Detailhandelsberufen angeboten. In der Grundbildung des BZZ werden rund 1'500 Lernende von rund hundert Lehrpersonen in zwei Schulhäusern (Horgen und Stäfa) ausgebildet.

Die Qualitätsentwicklung (QE) am BZZ wird durch die Qualitätsentwicklungsleitung (QEL) sowie die Schulleitung verantwortet. Die QEL ist u.a. zuständig für die Qualitätsentwicklung, die Beratung der Lehrpersonen im Bereich der Qualitätsentwicklung sowie die Qualitätsdokumentation. Sie wird durch

ein Qualitätsentwicklungsteam unterstützt, das eine Brückenfunktion zwischen der QEL und den Lehrpersonen einnimmt. Die Lehrpersonen der Grundbildung am BZZ bilden PUQE-Gruppen<sup>27</sup>, um die Qualität des Unterrichts weiterzuentwickeln. Das BZZ unterscheidet dabei je nach Gruppenaktivität zwischen folgenden PUQE-Gruppenformen: themenorientierte Lernteams, kollegialer Erfahrungsaustausch, Lernendenfeedbackgruppen, kollegiale Feedbackgruppen, Einzel- oder Gruppenprojekte. Das BZZ ist Q2E und – für die Weiterbildung – eduQua zertifiziert.<sup>28</sup>

### 6.7.2 Beschreibung der IFES-SE

Das BZZ wurde im Schuljahr 2012/13 zum zweiten Mal durch IFES extern evaluiert. Das BZZ hat das Schulportfolio im November 2012 abgegeben, die Evaluationstage an der Schule haben im März 2013 stattgefunden, und das Evaluationsteam hat den Schlussbericht im Juli 2013 fertiggestellt. Die IFES-SE des BZZ umfasst eine Meta-Evaluation des QM gemäss den Vorgaben des Kantons Zürich sowie eine Einschätzung des QM in den neun Q2E-Dimensionen (vgl. Keller et al. 2014: 13-15). Diese Einschätzung des QM bildet die Grundlage für die Rezertifizierung des BZZ nach Q2E. Sie ist Bestandteil des IFES-SE-Berichts (IFES 2013f). Zusätzlich wurde eine Primärevaluation zum Fokusthema „Transparenz der Leistungsbewertung“ durchgeführt. Die IFES-SE hat zum Fokusthema eine elektronische Vorbefragung bei den Lernenden realisiert und an den Evaluationstagen Einzel- und Gruppeninterviews sowie Ratingkonferenzen mit Angehörigen des BZZ durchgeführt.

Der aktuelle IFES-SE-Bericht (2013f) bewertet das QM des BZZ insgesamt sehr positiv. Die Schule habe in den sechs Jahren, die seit der ersten IFES-SE vergangen sind, das QM kontinuierlich weiterentwickelt. Der erste IFES-SE-Bericht (2007b) attestierte dem BZZ zwar bereits damals ein hohes Engagement im Bereich des QM, ortete jedoch damals noch erheblichen Entwicklungsbedarf. Die aktuelle IFES-SE, die hier im Fokus steht, enthält dagegen im Wesentlichen nur eine Hauptkritik: Es wird festgehalten, dass das systematische Klassenfeedback an die Lehrpersonen bei den Lernenden des BZZ nahezu unbekannt sei. Diese Kritik wird in der Handlungsempfehlung 6 aufgenommen, welche rät, das systematische Feedback mit der PUQE-Arbeit zu verschränken. Auch zum Fokusthema „Transparenz der Leistungsbewertung“ beinhaltet die IFES-SE viele positive Bewertungen. Als verbesserungsbedürftig eingestuft werden die Information der Lernenden vor Prüfungen sowie der Anspruch, dass an Prüfungen nur die Inhalte geprüft werden, die vorher vermittelt wurden (Empfehlung 11, siehe Tabelle 13).

### 6.7.3 Erwartungen an die IFES-SE

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass das BZZ an die IFES-SE verschiedene Erwartungen und konkrete Anregungen formulierte, auf die das Evaluationsteam in unterschiedlichem Mass eingegangen ist. So regte das BZZ aufgrund der Erfahrungen mit der ersten IFES-SE an, dass das Evaluationsteam die Schlussbesprechung der Ergebnisse adressatengerechter gestalten solle. Mehrere Interviewaussagen weisen darauf hin, dass bei der aktuellen IFES-SE gut auf dieses Anliegen eingegangen wurde. Dies dürfte hauptsächlich auf die Abschaffung der Plenumsveranstaltung mit dem Kollegium, zu der es im Rahmen der Neuerungen im Evaluationsdesign von IFES ab dem Schuljahr 2011/12 gekommen ist, zurückzuführen sein.

<sup>27</sup> PUQE: persönliche, unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung

<sup>28</sup> Für die Qualitätslabel Q2E und eduQua vgl. Keller et al. 2014.

Eine befragte Person hat sich von der IFES-SE Daten erhofft, die Rückschlüsse auf Personen oder zumindest Personengruppen zuliessen, da solche Daten für das BZZ nützlich gewesen wären. So habe sie z.B. beim Fokusthema fachgruppenspezifische Daten gewünscht. Sie sei vom Evaluationsteam aber bereits im Vorgespräch darüber aufgeklärt worden, dass solche Daten nicht geliefert würden, da der Auftrag an IFES sei, ein Gesamtbild Schule zu erstellen. Diese Aussagen zeigen auf, dass das BZZ Datenbedürfnisse artikuliert, die von der IFES-SE nicht erfüllt wurden.

#### **6.7.4 Prozess der IFES-SE**

Aus den Interviews geht hervor, dass die Schule und das Evaluationsteam den Evaluationsprozess positiv beurteilen: Die transparente Kommunikation über den Ablauf und die Verantwortlichkeiten sowie über die Möglichkeiten und Grenzen der IFES-SE werden sehr geschätzt. Auch wird auf die Kooperationsbereitschaft des Evaluationsteams hingewiesen.

Die Vorbereitungsphase, in der die QEL und der Schulleiter das Schulportfolio erstellt sowie die Evaluationstage organisiert haben, wird vom BZZ als sehr aufwändig bezeichnet. Die Evaluationstage sind laut den geführten Interviews gut abgelaufen. Die Lernenden seien vom Evaluationsteam gut über die Befragungen, zu denen es an diesen Tagen gekommen ist, informiert worden.

Am Evaluationsprozess kritisiert wird ein mangelhafter Einbezug der Schulkommission: Das Präsidium wurde nicht in die Vorbereitung der IFES-SE involviert und weder zur Präsentation der Ergebnisse durch das Evaluationsteam noch an die Besprechung der IFES-SE mit dem MBA eingeladen. Es fand lediglich eine Befragung statt.

Bezüglich der Frage, inwieweit der Prozess der IFES-SE an die Besonderheiten der Schule angepasst wurde, gab es in den Interviews unterschiedliche Aussagen. Eine gewisse Passung wird darin gesehen, dass sich die Fragen der Evaluierenden auf das BZZ bezogen haben. Das IFES-Evaluationsteam habe sich mit dem Schulportfolio auseinandergesetzt. Ein Mangel an Passung wird dagegen bei der Sprache der Evaluierenden identifiziert. Bei der Befragung hätten viele Lehrpersonen und Lernende Schwierigkeiten mit den Begrifflichkeiten gehabt. Verschiedene Aussagen verweisen darauf, dass das Vorgehen der Meta-Evaluation des QM als standardmässig wahrgenommen wurde, dass es aber beim Fokusthema eine Passung der Evaluation an die Besonderheiten der Schule gegeben hat.

#### **6.7.5 Berichterstattung zur IFES-SE**

Das IFES-Evaluationsteam hat die Ergebnisse der IFES-SE im Juli 2013 der erweiterten Schulleitung vorgestellt. Die Befragten haben diese sehr positiv in Erinnerung: Das Evaluationsteam habe die Fragen des BZZ beantwortet. Das BZZ habe seinerseits die Ergebnisse konstruktiv aufgenommen. Allerdings wird kritisch angemerkt, dass die mündliche Rückmeldung vier Monate nach den Evaluationstagen und damit viel zu spät stattgefunden habe. Eine befragte Person führte zudem an, dass die mündliche Berichterstattung bei Q2E<sup>29</sup> viel ansprechender ausfiel, da sie strukturiert, kurz und prägnant war. Auch fände man darin konkrete Hinweise, wie das BZZ sich weiterentwickeln könne, ohne dass man die Ergebnisse interpretieren müsse. Bei den IFES-SE-Ergebnissen sei dagegen die Nacharbeit enorm gewesen.

<sup>29</sup> Das BZZ hat sich nach Q2E rezertifizieren lassen. Im Rahmen dieser Rezertifizierung kam es zu einer mündlichen Berichterstattung durch SGS. SGS hat dabei auch einen Re-Zertifizierungsbericht erstellt (vgl. SGS 2014).

Auch bezüglich des schriftlichen Berichts wird von Seiten der Schule ein Vergleich zwischen der Berichterstattung zur IFES-SE und der Berichterstattung zur Q2E-Rezertifizierung (vgl. IFES 2013f, SGS 2014), gezogen: Der auf dem IFES-SE-Bericht basierende Q2E-Bericht umfasse nur vier Seiten, und die Ergebnisse darin seien verständlicher als jene im IFES-SE-Bericht. Allgemein wird in den Interviews darauf hingewiesen, dass der IFES-SE-Bericht zu umfangreich sei.

#### **6.7.6 Ergebnisse der IFES-SE**

Die Ergebnisse der IFES-SE werden von den interviewten Personen des BZZ grösstenteils als zutreffend und wenig überraschend bezeichnet. Eine Ausnahme bildet das Ergebnis zum Lernendenfeedback: Im IFES-SE-Bericht wird im Rahmen einer Kernaussage festgehalten, dass das systematische Klassenfeedback (Lernendenfeedback) an die Lehrpersonen bei den Lernenden nahezu unbekannt sei (IFES 2013f: 32). In einem Interview wurde die Vermutung geäussert, dass den Lernenden bei der Ratingkonferenz möglicherweise nicht klar war, was mit „systematischem Klassenfeedback“ gemeint ist. Allerdings sei diese Kernaussage im IFES-SE Bericht trotzdem wertvoll gewesen, da nun dem Lernendenfeedback am BZZ wieder mehr Bedeutung eingeräumt werde.

Aus den Interviews mit dem BZZ geht hervor, dass die IFES-SE-Empfehlungen als zu wenig spezifisch und zu wenig prägnant formuliert wahrgenommen werden. Die Anzahl der IFES-SE-Empfehlungen wird als zu hoch bezeichnet. Zudem bemängelt eine kritische Stimme, dass auf gewisse Kernaussagen keine Empfehlungen folgten, und dass gewisse Empfehlungen auf keinen Kernaussagen basierten. Eine Stimme kritisiert am IFES-SE-Bericht, dass dieser weichgespült sei. Er tue niemandem weh, und man könne ihn in die Schublade legen, ohne etwas zu tun.

#### **6.7.7 Nutzung der IFES-SE**

Die Lehrpersonen seien an einer schulinternen Veranstaltung durch die QEL über die IFES-SE-Ergebnisse informiert worden. Dabei hätten sie kritisiert, dass die Kernaussagen und Empfehlungen unverständlich seien und der Aufwand für die IFES-SE zu gross sei.

Der Schulkommissionspräsident habe den IFES-SE-Bericht im Anschluss an die mündliche Besprechung mit dem IFES-Evaluationsteam erhalten und gelesen. Die Schulkommission sei im Rahmen einer Schulkommissionssitzung durch den Rektor und die QEL über die Ergebnisse informiert worden. Die Ergebnisse seien von der Schulkommission zur Kenntnis genommen worden, eine weitere Nutzung habe aber nicht stattgefunden.

Die Schulleitung und die QEL haben die IFES-SE-Ergebnisse wie folgt genutzt: Im Dezember 2013 fand die Auswertungssitzung mit dem MBA statt, an welcher die Massnahmen zwischen dem MBA und der Schulleitung und QEL besprochen wurden. Für die Umsetzung der festgelegten Massnahmen wurde ein Zeitrahmen von drei Jahren festgelegt (MBA 2013h: 5). Gemäss den geführten Interviews mit dem BZZ kam es bei diesem Gespräch zu einer angeregten Diskussion. Speziell geschätzt wird, dass in der veröffentlichten Kurzfassung zur IFES-SE die Kernaussagen und Empfehlungen zum Fokusthema nicht enthalten sind (MBA 2013h). Dies würde die Schule ermuntern, in Zukunft auch ein heikles Fokusthema zu wählen.

Zur Umsetzung der MBA-Massnahmen (vgl. Tabelle 13) haben sich die Interviewten folgendermassen geäussert: Bezüglich der MBA-Massnahme 1 „Q-Ansprüche im Bereich Klassenführung/Zusammenarbeit mit Klassen“ habe die Schule bisher noch nichts unternommen. „Klassenführung“ werde aber

im Schuljahr 2015/16 das Motto der Schule sein. Im Zusammenhang mit der MBA-Massnahme 2 „Verankerung Lernendenfeedback/kollegiale Hospitation im PUQE-Prozess“ wurde laut Interviewaussagen einiges unternommen: Die QEL habe Anfang 2014 eine Weiterbildung zum Lernendenfeedback organisiert, an der verschiedene Instrumente behandelt worden seien. Zudem sei festgelegt worden, dass jede Lehrperson mindestens ein Lernendenfeedback pro Jahr durchführen müsse. Dazu habe die QEL ein Konzept entwickelt und biete Workshops zu diesen Instrumenten an. Für eine Förderung der kollegialen Hospitation gibt es in den Interviews hingegen keine Hinweise. Bezüglich der MBA-Massnahme 3 „Weiterentwicklung des Mentorsystems“ habe die Schule ein Konzept für ein Mentorsystem entwickelt und dieses im Sommer 2014 dem MBA vorgestellt. Man habe zur Umsetzung des Konzepts beim MBA um die dafür notwendigen Ressourcen ersucht. Der Umsetzungsprozess zur MBA-Massnahme 3 wurde also begonnen. Die MBA-Massnahme 4 „Beiziehen externe Fachpersonen bei Selbstevaluationen“ wird von einer Stimme kritisiert, sie sieht keinen Bedarf an externer Expertise bei Selbstevaluationen. Eine andere Stimme verweist hier darauf, dass die Schule bei der Lehrfirmenbefragung 2014 eine externe Fachperson beigezogen habe. Die MBA-Massnahme 4 wurde demzufolge zumindest punktuell umgesetzt. Als Reaktion auf die MBA-Massnahme 5 „Massnahmen Transparenz der Leistungsbewertung“ habe es ein Treffen zwischen der Schulleitung und den Fachgruppenleitungen gegeben. Dabei seien die Fachgruppen beauftragt worden, für ihre Fachgruppen Prüfungsstandards festzulegen. Diese Diskussionen seien aber noch nicht abgeschlossen. In Bezug auf diese Massnahme hat also ein Nutzungsprozess begonnen.

Bei den nicht durch die MBA-Massnahmen abgedeckten IFES-SE-Empfehlungen wird zur Empfehlung 5 eine Nutzung berichtet: Es sei ein Projekt mit User-Gruppen gestartet worden, in dem die Schwachpunkte des Intranet-Portals behoben werden sollen. Zur IFES-SE-Empfehlung 2 wird angemerkt, dass es sich hier um ein Anliegen der Schule handle, das aber weniger von der Schule und mehr vom Kanton beeinflussbar sei. Ein Neubauprojekt der Schule wurde im Dezember 2014, kurz nach unseren Interviews, vom Regierungsrat bewilligt. Aus den Interviews geht zudem hervor, dass für einige der Beteiligten des BZZ unklar ist, worauf die IFES-SE-Empfehlungen 3 und 4 abzielten, und was das BZZ zur Umsetzung dieser Empfehlungen tun könnte. Eine kritische Stimme führt an, dass viele Handlungsempfehlungen der IFES-SE sehr schwammig formuliert seien (vgl. dazu auch Kapitel 6.7.6).

Verschiedene Interviewaussagen weisen aber darauf hin, dass es am BZZ über die Umsetzung einzelner Massnahmen und Handlungsempfehlungen hinaus zu einer projektübergreifenden Verarbeitung und Nutzung von Ergebnissen kommt: Das BZZ hat ein Dokument erstellt, in dem die Empfehlungen respektive Ergebnisse der IFES-SE von 2013, der Abschlussklassenbefragung von 2013, der Lehrfirmenbefragung von 2014 sowie der Q2E-Rezertifizierung zusammengefasst werden. Daraus wurden übergreifende Zielsetzungen des BZZ abgeleitet.

Tabelle 13 gibt die zwischen dem MBA und der Schule vereinbarten Massnahmen in Stichworten wieder und legt offen, dass diese Massnahmen drei konkrete Empfehlungen der IFES-SE abdecken. Eine Massnahme bezieht sich auf Ergebnisse der IFES-SE, die in keiner IFES-SE-Empfehlung enthalten sind. Zum Fokusthema „Transparenz der Leistungsbewertung“ wurde ausnahmsweise<sup>30</sup> eine sehr unspezifische Massnahme vereinbart, die es der Schule ermöglicht, die Handlungsschritte selber zu bestimmen.

<sup>30</sup> Die zwischen MBA und Schule vereinbarten Massnahmen betreffen in der Regel das QM, aber nicht das Fokusthema der Primärevaluation.



Tabelle 13: Übersicht über die Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE durch das BZZ

Meta-Evaluation Qualitätsmanagement		
Handlungsempfehlung der IFES-SE	Vereinbarte Massnahme mit dem MBA	Umsetzung durch die Schule*
(1) „Weiter so!“**	-	-
(2) Bemühungen zur Verbesserung der Raumsituation verstärken.	-	Empfehlung wurde umgesetzt: Neubauprojekt der Schule
(3) Den Qualitätsgedanken im Sinne des ‚Q2E‘ weiter entwickeln und zusammen mit den Lernenden konkretisieren.	-	-
(4) Organisationale Arbeitsprozesse unter dem Gesichtspunkt der Verantwortungsteilung überdenken.	-	-
(5) Das Intranet-Portal soll vereinfacht und benutzendenfreundlicher eingerichtet werden.	-	Empfehlung wurde teilweise umgesetzt: Projekt mit User-Gruppen wurde gestartet.
(6) Systematisches Feedback von Lernenden und kollegiales Feedback mit PUQE-Arbeit verstricken.	(2) Verankerung des systematischen Lernendenfeedback und der kollegialen Hospitation innerhalb des PUQE-Prozesses	Massnahme wurde teilweise umgesetzt: Förderung von systematischem Lernendenfeedback.
(7) Mentorsystem für Q-Defizite noch konsequenter einsetzen.	(3) Weiterentwicklung des Mentor-systems	Massnahme wurde bis zu einem gewissen Grad umgesetzt: Konzept entwickelt.
(8) Bei der methodischen Konzipierung von Selbstevaluationen und der Instrumentenentwicklung vermehrt externe Fachpersonen beiziehen.	(4) Bei der methodischen Konzipierung von Selbstevaluationen und der Instrumentenentwicklung vermehrt externe Fachpersonen beiziehen.	Massnahme wurde umgesetzt: Bei der Lehrfirmenbefragung wurde eine externe Fachperson beigezogen.
Primärevaluation Fokusthema: Transparenz der Leistungsbewertung		
(9) Signalisieren, dass der Bericht (IFES-SE-Berichtsteil zum Fokusthema) ernst genommen wird, und dass die Schule dranbleiben will.	(5) Die Schule ergreift weitere Massnahmen im Bereich ‚Transparenz der Leistungsbewertung‘.	-
(10) Strukturelle Mängel bezüglich der Modulprüfungen klären und Verbesserungen verbindlich kommunizieren.		Empfehlung wurde teilweise umgesetzt: Vorgehen bei den Modulprüfungen wurde geändert.
(11) Themeneingrenzung (lernzielorientiert) und Vorinformation der Lernenden innerhalb der Fachschaften klären. Die Lernenden über Themeneingrenzung transparent informieren.		Mit der Umsetzung der Empfehlung wurde begonnen: Fachgruppen wurden beauftragt, Prüfungsstandards festzulegen.
(12) Transferleistungen innerhalb der Fachschaften klären, den Lernenden erklären und im Unterricht üben.		-
(13) Keine neuen Standards einführen. Eher versuchen, alle Beteiligten zu noch höherer Qualität anzureizen.**		-
(14) „Von den Zufriedenen lernen“**		-
(15) Den Umgang mit mündlichen Prüfungen innerhalb der Fachschaften verstärkt systematisieren.		Mit der Umsetzung der Empfehlung wurde begonnen: Die Fachgruppen müssen die Notengebung der mündlichen Prüfungen diskutieren.
(16) Kooperation mit anderen Schulen im Umgang mit Vergleichsergebnissen (z.B. Lehrabschlussprüfungen) verstärken.		-
Weitere Befunde		-
Weitere Befunde QM	1) Entwicklung von konkreten Q-Ansprüchen im Bereich Klassenführung und Zusammenarbeit mit Klassen	-
IFES-SE Ergebnisse allgemein		Projektübergreifende Nutzung der IFES-SE-Ergebnisse; internes Dokument „Koordinierte Zielsetzungen 2014“ wurde erstellt und wird umgesetzt

Quelle: IFES 2013f: 41-42; 78-79; MBA 2013h: 5. Empfehlungen und Massnahmen sind teilweise in Stichworten zusammengefasst.

\* Die Angaben zur Umsetzung der Empfehlungen und Massnahmen beruhen auf Angaben der Schulen und wurden von uns nicht überprüft.

\*\* Der IFES-SE-Bericht (IFES 2013f) enthält zu den Empfehlungen jeweils eine kurze Erläuterung. Wir sind uns bewusst, dass einzelne Empfehlungen ohne diesen Kontext sehr unspezifisch ausfallen.

Generell kann die Nutzung der Ergebnisse durch das BZZ als stark bezeichnet werden. Knapp ein Jahr nach deren Vereinbarung hat die Schule bezüglich vier MBA-Massnahmen zumindest einen Nutzungsprozess gestartet. Die Umsetzung der fünften Massnahme ist für das kommende Schuljahr geplant. Zudem wurde eine IFES-SE-Handlungsempfehlung umgesetzt, die nicht durch die MBA-Massnahmen abgedeckt ist. Die Anmerkungen zur Unverständlichkeit der weiteren Handlungsempfehlungen lassen aber vermuten, dass es diesbezüglich zu keiner weiteren Nutzung kommen wird.

#### 6.7.8 Qualität der IFES-SE

Die Qualität der IFES-SE des BZZ im Schuljahr 2012/13 ist aufgrund der Analyse des Berichts und der vorliegenden Fallstudie differenziert zu beurteilen. Der Bericht berücksichtigt die Bewertungskriterien (vgl. Kapitel 3.5) insgesamt eher gut, während die Befunde der Fallstudie auf einige Schwächen hinweisen. Das IFES-Evaluationsteam wurde vom BZZ als glaubwürdig wahrgenommen. Bei der Bedürfnisorientierung und Nützlichkeit zeigen sich jedoch Schwächen. So ging das IFES-Evaluationsteam nicht auf das Bedürfnis der BZZ nach fachgruppenspezifischen Evaluationsergebnissen ein.<sup>31</sup> Zudem ist die Schule der Ansicht, dass die Nützlichkeit der IFES-SE dadurch geschmälert werde, dass die Berichterstattung erst Monate nach den Schulbesuchen durch das IFES-Evaluationsteam erfolgt. Teilweise wird auch der IFES-SE-Bericht als zu unspezifisch und übermässig wohlwollend beschrieben.

Die Kriterien zur Durchführbarkeit wurden bei dieser IFES-SE berücksichtigt. Die Verfahren waren praktikabel. Allerdings wurde die Schulkommission aus der Perspektive der Schule zu wenig einbezogen. Zudem beurteilen die interviewten Personen des BZZ die Kostenwirksamkeit der IFES-SE negativ. Die Kriterien zur Korrektheit berücksichtigt die IFES-SE hingegen insgesamt gut. Aus den geführten Gesprächen geht hervor, dass die Evaluation und die Berichterstattung korrekt erfolgten. Zur Genauigkeit ist anzumerken, dass die IFES-SE verschiedene Methoden einsetzte. Die Erhebungsinstrumente sind geeignet, um Daten zum QM der Schule und zum Fokusthema zu erheben. Es fällt jedoch auf, dass der Detaillierungsgrad der qualitativen Erhebungsinstrumente zur Meta-Evaluation des QM sehr hoch und zum Fokusthema äusserst gering ausfällt. So beschränkt sich die qualitative Erhebung beim Fokusthema auf die Abfrage der „Reaktion“ auf ausgewählte und präsentierte Ergebnisse der quantitativen Vorbefragung der Lernenden zum Fokusthema.

Während die IFES-SE zum BZZ die Leitfragen des Kantons Zürich abdeckt, geht sie kaum auf die Bedürfnisse des BZZ ein. In diesem Sinne hat die IFES-SE die von IFES formulierten Ansprüche zur Bedürfnisorientierung und Passung kaum berücksichtigt.

#### 6.7.9 Verbesserungsvorschläge für die IFES-SE

Die Mehrheit der Befragten des BZZ verweist bei der Frage nach Verbesserungsvorschlägen für die IFES-SE auf Q2E: An Q2E geschätzt wird, dass es weniger aufwändig sei, man eine schnellere Rückmeldung erhalte, die Ergebnisse breiter und der Bericht deutlich kürzer sei. Auch laufe der Q2E-Bericht nicht, wie der IFES-SE-Bericht, Gefahr, Einzelaussagen zu stark zu gewichten. Zudem sollten die Kern-

<sup>31</sup> Hierzu ist anzumerken, dass eine Kommunikation schulintern differenzierter Ergebnisse durch die IFES-SE je nach Funktionszuweisung nicht angemessen, je nachdem auch nicht zulässig wäre. Dies weist also darauf hin, dass hinsichtlich der Funktion der IFES-SE erheblicher Klärungsbedarf besteht.

aussagen und Empfehlungen sich aufeinander beziehen. Bezüglich der Befragung der Schulangehörigen im Rahmen der IFES-SE wünscht sich eine interviewte Person mehr Differenzierung: In Zukunft sollten nicht mehr alle zu allem befragt werden.

Zu den MBA-Massnahmen wird gefordert, dass es zu einer Vereinfachung, Reduktion und Priorisierung kommen soll.

Die Kombination der Meta-Evaluation des QM mit der Primärevaluation zu einem Fokusthema wird von der Mehrheit der interviewten Personen für gut erachtet. Allerdings wird gewünscht, dass die Schulen öfters, dafür aber mit kleinerem Aufwand evaluiert werden sollten. Speziell der Umfang der Meta-Evaluation wird hinterfragt. Bei der Primärevaluation wird eine Erweiterung der Themenliste gewünscht. Eine befragte Person schlägt eine Liste vor, die sowohl Themen zum QM (Teilbereiche QM) als auch zur Schulqualität umfasst. Weiter wird angeregt, dass die Schule aus verschiedenen Evaluationsmodellen auswählen kann. Darüber hinaus wird von einem anderen Interviewpartner ein stärkerer Einbezug der Schulkommission in den Prozess der IFES-SE gefordert.

#### **6.7.10 Zwischenfazit: Fallstudie BZZ**

Die IFES-SE des BZZ im Schuljahr 2012/13 wird von der Schule und dem Evaluationsteam grundsätzlich positiv bewertet. Der Prozess wird von der Schule und der Schulkommission als nachvollziehbar aber nur teilweise nutzungsorientiert beurteilt: Das gute Klima bei der Durchführung der IFES-SE sowie die Kooperationsbereitschaft des Evaluationsteams werden durch die Schule positiv bewertet, der grosse Aufwand in der Vorbereitungsphase werden dagegen kritisiert. Von Seiten der Schulkommission wird ein Mangel an Einbindung der Schulkommission in den IFES-SE-Prozess konstatiert (Frageblock A).

Die Ergebnisse der IFES-SE werden von der Schule grundsätzlich als zutreffend eingeschätzt. Eine Ausnahme bilden gewisse Vorbehalte bezüglich der Ergebnisse zum Lernendenfeedback. Allerdings werden die Ergebnisse der IFES-SE von der Schule nur als mässig bedeutsam wahrgenommen.

Wie die Fallstudie aufzeigt, kam es zu einer recht starken Nutzung der IFES-SE-Ergebnisse: Die Schule hat in Bezug auf vier MBA-Massnahmen und eine nicht durch MBA-Massnahmen abgedeckte IFES-SE-Empfehlung einen aktiv gestalteten Prozess der Ergebnisverarbeitung realisiert und nutzt die Ergebnisse der IFES-SE für die Schulentwicklung. Zudem hat die Schule bezüglich des Fokusthemas „Transparenz der Leistungsbewertung“ mit einem Umsetzungsprozess begonnen (Frageblock B).

Die Schulkommission nimmt die Ergebnisse als valide aber wenig bedeutsam wahr: Die Ergebnisse werden zwar als zutreffend eingestuft. Doch kritische Anmerkungen zum IFES-SE-Bericht weisen darauf hin, dass den Ergebnissen von Seiten der Schulkommission wenig Bedeutung beigemessen wird. Die Schulkommission hat die Ergebnisse lediglich zur Kenntnis genommen (Frageblock C).

## **6.8 Fallstudienvergleich**

In diesem Kapitel werden die Befunde der einzelnen Fallstudien in einem Vergleich zusammengeführt. Dadurch wird ersichtlich, welche Befunde für spezifische (Einzel-)Fälle gelten, und welche Befunde von fallübergreifender Relevanz sind. Der Fallvergleich ist inhaltlich gleich strukturiert wie die einzelnen Fallstudien.

### **6.8.1 Beschreibung der sechs analysierten Fälle**

Betrachtet man die sechs analysierten IFES-SE aus vergleichender Perspektive fällt auf, dass die Prozesse sehr standardisiert abliefen und dem von IFES vorgegebenen Ablauf folgten (IFES 2014a). Nur in einem Fall (Kantonsschule Freudenberg) kam es vermutlich aufgrund der Abwehrhaltung der Schule zu wesentlichen Verzögerungen (vgl. Abbildung 2). Die ausführliche Dokumentation zum Ablauf der IFES-SE und die Gewährleistung des Ablaufs nach Plan sind positiv zu bewerten. In der Abbildung 2 ist der zeitliche Verlauf der IFES-SE festgehalten. Daraus wird ersichtlich, dass nach den Evaluationstagen das IFES-Evaluationsteam drei Monate beansprucht, um einen Entwurf des Evaluationsbericht zu erstellen und danach nochmals ein bis zwei Monate vergehen bis der Schlussbericht der IFES-SE versandt wird. Vereinzelt wurde angemerkt, dass die Schulen eine Berichterstattung wünschen, die näher bei den Evaluationstagen liegt.

Abbildung 2: Prozessverläufe der analysierten IFES-SE

		Zyklus	Fokus- thema	Q2E	Schul- jahr	Monate																											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	13	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
Mittelschulen	Kantonsschule Freudenberg	1	ja	--	2010/11	A												B					C				D		E				
	Kantonsschule Limmattal	2	nein	--	2011/12	A					B				C			D	E						F								
	Kantonsschule Hohe Promenade	2	ja	--	2012/13	A				B				C				D	E			F											
Berufsfachschu- len	Berufsbildungsschule Winterthur	1	ja	--	2011/12	A					B					C			D	E												F	
	Berufsschule Mode und Gestaltung	2	nein	--	2012/13	A	B						C			D			E			F											
	Bildungszentrum Zürichsee	2	ja	Q2E	2012/13	A			B					C				D	E						F								
In dieser Abbildung ist die Spanne zwischen dem Zeitpunkt der Vereinbarung von IFES mit der Schule und dem Auswertungsgespräch des MBA mit der Schule eingetragen. Der Prozess der IFES-SE beginnt jedoch mit der Ankündigung der IFES-SE bei der Schule wesentlich früher (bis zu neun Monate vor der Vereinbarung, IFES 2014a).																																	
A: Vereinbarung IFES – Schule																																	
B: Abgabe des Schulportfolios an IFES																																	
C: Evaluationstage																																	
D: Schriftliche Vorinformation zu den Ergebnissen / mündliche Berichterstattung durch das IFES-Evaluationsteam																																	
E: Schlussbericht zur IFES-SE																																	
F: Vereinbarung der Massnahmen zwischen MBA und Schule																																	

### 6.8.2 Erwartungen an die IFES-SE in den sechs analysierten Fällen

Die Erwartungen der Schulen in den sechs analysierten Fällen weisen grosse Ähnlichkeiten auf. Erstens ist festzuhalten, dass die Erwartungen der Schulen durch eigene und fremde Evaluationserfahrungen geprägt wurden. Bei den vier IFES-SE des zweiten Zyklus' (Kantonsschule HoPro, Kantonsschule Limmattal, BSMG, BZZ) spielten die Erfahrungen mit der IFES-SE des ersten Zyklus' eine wesentliche Rolle. In den Fällen der IFES-SE der HoPro und der BSMG waren es ausgesprochen negative Erfahrungen, die bei der BSMG auch dazu führten, dass die Schule auf eine Primärevaluation zu einem Fokusthema verzichtete. Bei den anderen Schulen standen vor allem die Erfahrungen zum Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag der IFES-SE des ersten Zyklus' im Vordergrund. In den Augen der jeweiligen Schulen fiel dieses Verhältnis ungünstig aus. So waren sie bestrebt, die zweite IFES-SE möglichst ressourcenschonend zu bewältigen. Zweitens fällt auf, dass die Schulen in allen sechs Fällen, zumindest gemäss den geführten Interviews, kaum konkrete Erwartungen hatten. Dies gilt speziell für die Meta-Evaluation des QM aber teilweise auch für die Primärevaluation eines Fokusthemas. So erhoffte man sich beispielsweise eine externe, unabhängige Sicht, welche die Stärken und Schwächen der Schule benenne und Impulse zur Weiterentwicklung der Schule gebe. Drittens haben wir festgestellt, dass in den wenigen Fällen, in denen die Schulen konkrete Erwartungen und Bedürfnisse artikulierten, die IFES-Evaluationsteams in einigen – jedoch nicht in allen Fällen – auf diese Anliegen eingingen, falls es die kantonalen Rahmenbedingungen zur IFES-SE erlaubten.

Während es nicht erstaunt, dass die Erfahrungen mit der ersten IFES-SE die Erwartungen an die zweite IFES-SE massgeblich prägen, ist es doch bezeichnend, dass die Schulen ansonsten relativ ungenaue Erwartungen und Zielvorstellungen zur IFES-SE haben.

### 6.8.3 Beurteilung der Prozesse der sechs analysierten IFES-SE

Die Analyse der sechs IFES-SE zeigt, dass die Evaluationsprozesse und die einzelnen Phasen von den betroffenen Schulen unterschiedlich bewertet werden. Während in drei Fällen (IFES-SE der Kantonsschule Limmattal, der BBW und der BSMG) die Schulen den Evaluationsprozess insgesamt positiv wahrgenommen haben, finden sich bei zwei Fällen (IFES-SE der HoPro und des BZZ) durchgezogene Einschätzungen und in einem Fall fällt die Beurteilung des Evaluationsprozesses kritisch aus (IFES-SE der Kantonsschule Freudenberg).

Die Prozessführung durch IFES und durch das jeweilige IFES-Evaluationsteam wird mit einer Ausnahme (IFES-SE der Kantonsschule Freudenberg) positiv wahrgenommen. Im Fall der IFES-SE der Kantonsschule Freudenberg weisen einige Interviewaussagen darauf hin, dass es zu Irritationen zwischen dem Evaluationsteam und der Schule kam. Bei den anderen fünf Fällen betonen zahlreiche interviewte Personen die offene, kontinuierliche Kommunikation und die angenehme Zusammenarbeit mit dem jeweiligen IFES-Evaluationsteam. Auch aufgrund der vorliegenden Dokumentation können die Evaluationsprozesse insgesamt als nachvollziehbar beurteilt werden.

Während die Vorbereitungsphase (Erstellen des Schulportfolios und Organisation der Evaluationstage) von fünf der sechs Schulen als sehr aufwändig bezeichnet wird, werden die Evaluationstage in allen Fällen positiv bewertet. Die Interviews seien professionell vorbereitet und kompetent durchgeführt worden. Vereinzelt findet sich Kritik, wonach die Evaluationsteams die Fragen nicht adressatengerecht gestellt hätten.

Die Bedürfnisorientierung der Evaluationsprozesse wird hingegen in allen Fällen eher negativ beurteilt. Hier ist anzumerken, dass in zwei Fällen (IFES-SE der Kantonsschulen Freudenberg und Limmattal)

eine bessere Bedürfnisorientierung hauptsächlich an den kantonalen Vorgaben scheiterte. Der Zeitpunkt der IFES-SE war in den Augen der jeweiligen Schule ungünstig. In einem dieser Fälle (Kantonsschule Freudenberg) war jedoch kein Spielraum mehr offen, weil diese Schule als letzte kantonale Mittelschule den ersten Zyklus der IFES-SE durchlief. Zudem weist der lange Vorlauf dieser IFES-SE darauf hin, dass die IFES-SE verzögert durchgeführt wurde (vgl. Abbildung 2). Im anderen Fall (Kantonsschule Limmattal) wurde eine Verschiebung nicht vorgenommen, um den Sechsjahres-Rhythmus einzuhalten. Zudem führte die kantonale Regelung zur Kostenübernahme bei der Primärevaluation eines Fokusthemas in diesem Fall dazu, dass die Schule auf eine Primärevaluation verzichtete. Grundsätzlich wird die IFES-SE von den Schulen als weitgehend standardisiertes Verfahren wahrgenommen. Es finden sich in allen Fallstudien unterschiedliche Einschätzungen dazu, inwiefern das IFES-Evaluationsteam seinen Spielraum nutzte, um die IFES-SE auf die jeweilige Schule anzupassen.

Schliesslich wurde in einzelnen Fallstudien weitere punktuelle Kritik geübt, es zeigen sich jedoch keine systematischen Kritikpunkte über alle analysierten Fälle hinweg. Während bei der Nachvollziehbarkeit und Prozessführung kaum Verbesserungspotential besteht, liefern die Fallstudien deutliche Hinweise, dass der Aufwand der Schulen sowie die Bedürfnisorientierung der Evaluationsprozesse kritisch zu bedenken sind.

#### **6.8.4 Beurteilung der Berichterstattung der sechs analysierten IFES-SE**

Die mündliche Berichterstattung umfasste bei allen untersuchten Fällen eine Präsentation vor der erweiterten Schulleitung und in einem Fall (Kantonsschule Freudenberg) eine zusätzliche Präsentation vor dem Lehrpersonenkonvent. Die Fallstudien zeigen auf, dass das Präsidium der Schulkommission nicht in allen Fällen bei diesen Präsentationen anwesend war.

Die mündliche Berichterstattung wurde in vier Fällen (IFES-SE der Kantonsschule Limmattal, der BBW, der BSMG und der BZZ) von den interviewten Personen überwiegend positiv beurteilt. Es wurde geschätzt, dass sich die mündliche Berichterstattung auf eine Diskussion des Entwurfs des Schlussberichts mit der erweiterten Schulleitung beschränkte und nicht vor dem Plenum der Lehrpersonen stattfand. Bei den anderen zwei Fällen (IFES-SE der Kantonsschulen Freudenberg und HoPro) hat die mündliche Berichterstattung des IFES-Evaluationsteams nicht überzeugt. In einem Fall (IFES-SE der Kantonsschule HoPro) ging das IFES-Evaluationsteam zudem nicht auf den Wunsch ein, die Befunde der IFES-SE auch an einem Lehrpersonenkonvent vorzustellen.

Im Gegensatz zur mündlichen Berichterstattung beurteilen die Schulen den jeweiligen Schlussbericht zur IFES-SE deutlich kontroverser und tendenziell auch weniger positiv. Zwar finden sich in fast allen Fällen positive Einschätzungen, wonach der jeweilige IFES-SE-Bericht präzise, sachlich und gut aufgebaut sei, kritische Bemerkungen sind jedoch ebenso und zudem in allen Fällen präsent. In drei Fällen (IFES-SE zur Kantonsschule Freudenberg, zur Kantonsschule Limmattal, zur BBW) wurde die Gewichtung und Interpretation von (Einzel-)Aussagen kritisiert. In drei Fällen (IFES-SE zur HoPro, zur BBW und zum BZZ) wurde angeführt, dass die Berichte zu wenig prägnant formuliert und teilweise redundant seien. Ebenfalls mehrfach thematisiert wurde, dass der Umfang des IFES-SE-Berichts eher zu gross sei (IFES-SE der Kantonsschule Limmattal, der BSMG, des BZZ). Schliesslich wurde in einem Fall (IFES-SE der BZZ) kritisiert, dass zwischen den Evaluationstagen und der Berichterstattung zu viel Zeit vergeht (siehe Kapitel 6.7.4).

Diese Ausführungen legen offen, dass speziell bei der schriftlichen Berichterstattung offenbar Verbesserungspotential besteht, das nicht nur den einzelnen Fall betrifft. Die mündliche Berichterstattung ist hingegen mehrheitlich gut gelungen.

### 6.8.5 Beurteilung der Ergebnisse der sechs analysierten IFES-SE

Die Ergebnisse der IFES-SE werden in den sechs analysierten Fällen mehrheitlich als zutreffend und faire Einschätzung der jeweiligen Schule wahrgenommen. Diese Beurteilung wird sowohl von den interviewten Personen der Schulleitungen, der QEL, der Schulkommissionen als auch der Lehrpersonenkonvente geteilt. Nur in einem Fall (IFES-SE der Kantonsschule Freudenberg) finden sich mehrere kritische Stimmen, die anführen, dass die IFES-SE in ihren Aussagen teilweise unzutreffend sei. In diesem Fall wird die Zusammenstellung der befragten Gruppen durch das IFES-Evaluationsteam dafür verantwortlich gemacht, dass die IFES-SE teilweise unausgewogene Einschätzungen umfassen. In einem weiteren Fall (IFES-SE des BZZ) findet sich eine kritische Stimme, die der Meinung ist, dass ein Ergebnis zu einem spezifischen Aspekt nicht zutreffe, weil die befragten Lernenden vermutlich einen Fachbegriff nicht richtig verstanden hätten.

Die Fallstudien sind insgesamt ein Zeugnis dafür, dass es den IFES-Evaluationsteams in der Regel gut gelingt, Ergebnisse zu generieren, die in den Augen der betroffenen Schule als zutreffend gelten. Die Handlungsempfehlungen werden in den untersuchten Fällen von den betroffenen Schulen zwar ebenfalls mehrheitlich als angemessen und nachvollziehbar eingeschätzt, aber es finden sich mehrfach kritische Anmerkungen, wonach diese zu allgemein formuliert seien.

Die Fallstudien zeigen aber ebenso deutlich auf, dass die untersuchten IFES-SE von den Schulen allhöchstens als mässig, in der Regel eher als wenig bedeutsam rezipiert werden. Erstaunlich ist, dass sich hier auch kaum Unterschiede zwischen den Fällen der IFES-SE mit und ohne Primärevaluation eines Fokusthemas zeigen. In einem Fall führte das Evaluationsteam im Rahmen der IFES-SE auch eine Beurteilung der Schule zur Q2E-Rezertifizierung durch. Dabei fällt auf, dass die Schule praktisch keinen Mehrwert der IFES-SE-Befunde im Vergleich zu den Q2E-Befunden wahrnahm.

In den Augen der Schulen ist das Verhältnis zwischen schulinternem Nutzen und dem Aufwand der untersuchten IFES-SE durchwegs negativ zu beurteilen. Es finden sich einzelne Hinweise, wonach der schulinterne Nutzen der IFES-SE des zweiten Zyklus' im Vergleich zur IFES-SE des ersten Zyklus' geringer sei.

### 6.8.6 Nutzung der IFES-SE durch die Schulen in den sechs analysierten Fällen

Die Nutzung der IFES-SE-Ergebnisse durch die Schulen fällt in den sechs analysierten Fällen sehr unterschiedlich aus, aber alle Schulen haben im Anschluss an die IFES-SE (und aufgrund der IFES-SE oder aus anderen Gründen) gewisse Aktivitäten initiiert.

Die Fallstudien zeigen auf, dass in allen untersuchten Fällen das Lehrpersonenkollegium über die Ergebnisse der IFES-SE durch die Schulleitung oder die QEL und in einem Fall (IFES-SE der Kantonsschule Freudenberg) auch direkt durch das IFES-Evaluationsteam informiert wurde. In einem Fall (IFES-SE der Kantonsschule Limmattal) erstellte die Schulleitung eine Zusammenfassung für das Kollegium und in zwei Fällen wurde auch in der (internen) Zeitschrift der Schule über die IFES-SE und deren Ergebnisse berichtet (IFES-SE der Kantonsschule Freudenberg und BZZ). Nur in einem Fall (IFES-SE der BSMG) informierte die QEL neben dem Lehrerkollegium auch die vom Evaluationsteam befragten Lernenden über die Ergebnisse.

Die Schulkommissionen wurden in allen sechs untersuchten Fällen über die IFES-SE und deren Ergebnisse informiert. Allerdings zeigen die Fallstudien auf, dass die Schulkommissionen kaum in den IFES-



Evaluationsprozess sowie die nachfolgende Bearbeitung und Umsetzung der IFES-SE-Ergebnisse involviert waren. Nur in einem Fall (BSMG) nahm das Präsidium der Schulkommission sowohl an der Besprechung des Entwurfs des IFES-SE-Berichts mit dem IFES-Evaluationsteam als auch am Auswertungsgespräch mit dem MBA teil. Die Nutzung durch die Schulkommission beschränkt sich auch in diesem Fall auf eine Kenntnisnahme des Berichts. In diesem Fall wurde angeführt, dass die Schule durch den IFES-SE-Bericht gut bewertet werde und die Kommission folglich keinen weiteren Handlungsbedarf feststellte. Nur in einem Fall (Kantonsschule Limmattal) konnten wir eine Nutzung feststellen, die über die Kenntnisnahme hinausging. Dabei nahm die Kommission einzelne Punkte, die sie betraf, auf (Kommunikation und Mitarbeitendenbeurteilung). Ansonsten beschränkte sich die Nutzung der IFES-SE durch die Schulkommissionen auf eine Kenntnisnahme. Die Fallstudien zeigen deutlich auf, dass die Schulkommissionen bisher die IFES-SE nicht dazu nutzen, um ihre Aufsichtsfunktion wahrzunehmen. Die interviewten Schulkommissionspräsidenten nehmen zwar den jeweiligen IFES-SE-Bericht als zutreffend wahr, betonen aber mehrheitlich, dass die Informationen für die Schulkommissionen wenig bedeutsam und nützlich sind.

In allen untersuchten Fällen hat das MBA mit den jeweiligen Schulen ein Auswertungsgespräch durchgeführt und dabei mit der Schule zwischen zwei und fünf Massnahmen zur Umsetzung der IFES-SE-Ergebnisse vereinbart. Dieses Auswertungsgespräch wird von den Schulen in den untersuchten Fallstudien mehrheitlich positiv wahrgenommen. In zwei Fällen (IFES-SE der BBW und der BSMG) muss die Wirkung des Gesprächs eher als demotivierend bezeichnet werden. In beiden Fällen haben die Schulen nicht verstanden, weshalb das MBA trotz der sehr guten IFES-SE-Ergebnisse, Massnahmen vereinbaren wollte. Dies zeugt davon, dass die Ziele der IFES-SE den Schulen nicht klar sind. Die Veröffentlichung der Kurzfassung der Resultate zur Meta-Evaluation sowie der vereinbarten Massnahmen wurde in den Fallstudien mehrfach thematisiert. In einem Fall (IFES-SE der BSMG) wurde stark kritisiert, dass die Schule den IFES-SE Bericht nicht auf ihrer Website publizieren durfte. Diese Tatsache ist in der Tat in zweifacher Hinsicht problematisch: Einerseits hat dieses Verbot den Nutzungsprozess belastet und die Bedeutsamkeit der IFES-SE in den Augen der betroffenen Schule noch zusätzlich geschmälert. Andererseits soll die IFES-SE gemäss den Ausführungen des MBA (2014a) als auch der BP (2013) der Rechenschaftslegung gegenüber Politik und Öffentlichkeit dienen. Diese Funktion legt eine Publikation des IFES-SE-Berichts nahe, speziell dann, wenn dies von der Schule ausdrücklich gewünscht wird. In anderen Fällen wurde hingegen angeführt, dass auch die Publikation der Kurzfassung bzw. der vereinbarten Massnahmen dazu führe, dass die Schule primär darauf bedacht sei, gut dazustehen. Es finden sich auch Hinweise dazu, dass bei der Wahl des Fokusthemas solche Überlegungen eine Rolle spielen könnten, besonders falls die Befunde zum Fokusthema ebenfalls in die Kurzfassung Eingang finden und publiziert werden sollten.

Die mit dem MBA vereinbarten Massnahmen werden teilweise in den untersuchten Fällen kritisiert, weil sie zu wenig konkret formuliert sind und folglich auch deren Umsetzung kaum gemessen werden kann. Zudem deklarieren die Schulen, dass nicht alle Massnahmen verständlich seien, man also in einzelnen Fällen gar nicht verstanden habe, was zu tun wäre. In einem Fall (IFES-SE der HoPro) wurde auch kritisiert, dass das MBA keine Massnahmen zum Fokusthema vereinbart hatte.

Tabelle 14 gibt einen Überblick über die Nutzung der IFES-SE durch die Schulen in den untersuchten sechs Fällen. Die Tabelle nennt die Anzahl Empfehlungen, die der IFES-SE-Bericht zum Qualitätsmanagement und gegebenenfalls zum Fokusthema (FK) enthält, und führt auch die Anzahl der mit dem MBA vereinbarten Massnahmen auf. In weiteren Spalten wird offen gelegt, zu wie vielen IFES-Empfehlungen und weiteren Befunden die jeweilige Schule (gemäss eigenen Angaben) Aktivitäten initiiert

hat. So wird ersichtlich, dass die Anzahl der IFES-Empfehlungen stark variiert, während das MBA jeweils zwischen zwei und fünf Massnahmen mit den Schulen vereinbarte. Allerdings variieren die MBA-Massnahmen hinsichtlich ihrer Reichweite erheblich.

Die Fallstudien zeigen deutlich auf, dass die meisten Schulen nicht nur mehr oder weniger umfassend die MBA-Massnahmen umsetzten, sondern auch weitere IFES-Empfehlungen und/oder -Befunde nutzten und Änderungen initiierten. Es wird aber auch verschiedentlich darauf verwiesen, dass diese Änderungen auch ohne IFES-SE vorgenommen worden wären, es also falsch wäre, diese Veränderung kausal auf die IFES-SE zurückzuführen.

In zwei Fällen konnten wir lediglich eine geringe Nutzung feststellen. Wir haben diese Einschätzung nicht nur anhand der Anzahl IFES-Empfehlungen, welche die jeweilige Schule bearbeitete, sondern auch durch die Reichweite der initiierten Aktivitäten beurteilt. In einem Fall gehen wir von einer moderaten, in zwei weiteren von einer eher intensiven und in einem Fall von einer sehr intensiven Nutzung aus. Letztere zeichnet sich auch durch einen sehr systematischen Verarbeitungsprozess aus. So wurden die Ergebnisse der IFES-SE in ein Dokument integriert, das die Zielsetzungen der betreffenden Schule festhält.

Initiierte Änderungen umfassen beispielsweise die Entwicklung eines Kommunikationskonzepts, die Einrichtung von Austauschgremien, die Organisation von Weiterbildungen oder die Entwicklung eines Mentorats-Leitfadens oder die Initiierung von Lerngemeinschaften.

Weiter zeigen die Fallstudien ebenfalls deutlich auf, dass die IFES-SE zumindest in den Augen der Schulen zwar möglicherweise die Lösung bekannter Probleme sowie die Umsetzung bereits angedachter Massnahmen beschleunigte, aber insgesamt wenig bewirkte, dass die Schule nicht auch ohne IFES-SE realisiert hätte.

Schliesslich zeigt die Analyse des Nutzungsprozesses der IFES-SE in einigen Fällen auf, dass unklare Erwartungen bzw. ungenaue Vorstellungen zur Funktion der IFES-SE die Nutzung beeinträchtigen bzw. zu Spannungen zwischen der Schule und dem MBA führen können.

Tabelle 14: Übersicht zur Nutzung der IFES-SE in den untersuchten Fällen

Schultyp	Schule	Zyklus	Schuljahr	IFES Empfeh- lungen		MBA-Mass- nahmen		Bearbeitete IFES- Empfehlung*		Bearbeitete wei- tere IFES-Be- funde*		Bemerkung zur Nutzung der IFES-SE durch die jeweilige Schule*
				QM	FT	QM	FT	QM	FT	QM	FT	
<i>Mittelschulen</i>	Kantonsschule Freudenberg	1	2010/11	7	5	3	--	4	4	--	--	Eher intensive Nutzung Viele Massnahmen wären gemäss Schule auch ohne IFES-SE erfolgt
	Kantonsschule Limmattal	2	2011/12	10		4		6		--		Eher geringe Nutzung Aktivitäten mit begrenzter Reichweite; zur Umsetzung der IFES-Empfehlungen bestehen schulintern unterschiedliche Meinungen
	Kantonsschule Hohe Promenade	2	2012/13	8	4	2	--	4	2	--	--	Eher intensive Nutzung Einige Massnahmen wären gemäss Schule auch ohne IFES-SE ergriffen worden; teilweise erst Pläne, noch keine Umsetzung
<i>Berufsfachschulen</i>	Berufsbildungsschule Winterthur	1	2011/12	9	3	4	--	2	--	--	--	Eher geringe Nutzung Intensive Auseinandersetzung mit dem IFES- SE-Bericht
	Berufsschule Mode und Gestaltung	2	2012/13	3		3		2		1		Eher moderate Nutzung Getätigte Anpassungen werden von der Schule als wenig bedeutsam beurteilt.
	Bildungszentrum Zürichsee	2	2012/13	8	8	4	(1)	5	(8)	1	--	Sehr intensive Nutzung Zum Fokusthema wurde eine sehr unspezifi- sche Massnahme mit dem MBA vereinbart, die alle IFES-Empfehlungen abdeckt. Umsetzung der IFES-Empfehlungen zum FT wurde ge- startet, aber noch nicht abgeschlossen.
<p>In den Zellen wird die Anzahl formulierter IFES-Empfehlungen und MBA-Massnahmen sowie die Anzahl IFES-Empfehlungen und weiterer IFES-SE Befunde, welche die Schule umgesetzt hat bzw. eine Umsetzung initiiert hat, aufgeführt. In den Fallstudien finden sich detaillierte Tabellen, die auch die konkreten Massnahmen benennen.</p> <p>Schraffierte Felder: IFES-SE der jeweiligen Schule umfasste keine Primärevaluation eines Fokusthemas.</p> <p>*: Die Angaben zur Bearbeitung/Umsetzung Empfehlungen und Massnahmen beruhen auf den Angaben der Schulen und wurden von uns nicht überprüft.</p> <p>FT = Fokusthema; QM = Qualitätsmanagement; MBA-Massnahmen = Massnahmen, welche die jeweilige Schule mit dem MBA vereinbart hat, um die IFES-SE-Ergebnisse umzusetzen.</p>												

### 6.8.7 Qualität der sechs analysierten IFES-SE

Bei den Schulen einschliesslich der Schulkommissionen besteht hinsichtlich der Richtigkeit und Belastbarkeit der Befunde ein recht positives Bild der IFES-SE. Methodische Kritik ist kaum auszumachen, was aber bei Personen aus der Praxis auch nicht wirklich überrascht. Die IFES-Evaluationsteams werden von den Schulen als professionelle Akteure wahrgenommen, zumindest was das Evaluationsgeschäft betrifft. Bei den Schulfragen bestehen dagegen punktuelle Vorbehalte, wobei auch diese eher seltene Ausnahmen darstellen. Auch die Korrektheit des Vorgehens stösst bei den Schulen kaum auf Kritik. Vor allem in drei Punkten bestehen aber weitverbreitete Vorbehalte hinsichtlich der Qualität der IFES-SE.

*Bedürfnisgerechtigkeit:* Recht oft stösst man bei den Schulen auf die Kritik, dass die IFES-SE aufgrund der Aufgabenstellung, aufgrund kantonaler Vorgaben und (selten) auch aufgrund individueller Entschiede des Evaluationsteams den Bedürfnissen der Schulen nicht vollständig entsprochen habe. Relativierend muss dazu aber auch angemerkt werden, dass die Schulen diesbezüglich teilweise auch ausgesprochen hohe Erwartungen gebildet haben.

*Bedeutsamkeit:* Verschiedentlich haben die Akteure aus den Schulen in den Interviews darauf hingewiesen, dass die Befunde der IFES-SE durchaus zutreffend seien, dass sie aber für die Schulen teilweise eine beschränkte Bedeutsamkeit haben. Hierzu ist relativierend anzufügen, dass nicht immer ganz klar wurde, weshalb die präsentierten Befunde für die Schulen nicht relevant sind.

*Aufwand:* In den Fallstudien wird häufig darauf hingewiesen, dass die IFES-SE mit Aufwendungen verbunden seien, die sich durch die erzielten Befunde, generierten Empfehlungen und abgeleiteten Massnahmen nicht rechtfertigen lassen und die Kapazitäten anderweitig ertragreicher eingesetzt werden könnten. Besonders der Aufwand für die Vorbereitung der IFES-SE, namentlich die Erstellung des Schulportfolios, fällt dabei stark ins Gewicht. Hier ist jedoch anzuführen, dass die Schulen anhand des Schulportfolios neben einigen generellen Dokumenten wie Leitbild, Jahresbericht etc. in erster Linie ihre vorhandenen QM-Dokumente zusammenstellen sollen (vgl. dazu Leitfaden Schulportfolio, IFES 2011b). Bei einer Schule, die ihre QM Praxis angemessen verschriftlicht hat und die entsprechenden Dokumente auf aktuellem Stand hält, ist der durch die IFES-SE verursachte Zusatzaufwand zumindest aus externer Perspektive nicht als immens zu beurteilen. Angesichts der umfangreichen Ressourcen, die bei den Schulen eingesetzt werden, erscheinen die für die IFES-SE eingesetzten Mittel aus unserer Sicht aber durchaus angemessen.

### 6.8.8 Verbesserungsvorschläge zur IFES-SE aus der Perspektive der analysierten Fälle

Die Interviews mit den IFES-Teamleitungen und den Schulleitungen, den QEL, den Präsidien der Schulkommissionen und Lehrpersonenkonvente zeigen deutlich auf, dass die Meinungen, wie die IFES-SE verbessert werden können, das ganze Spektrum von „weiter so“ bis zu einer „Totalrevision“ oder einer „Abschaffung der externen Schulevaluation“ abdecken. Die Extrempositionen beschränken sich auf einzelne Stimmen.

Der gemeinsame Nenner bei den Verbesserungsvorschlägen liegt sicherlich im Wunsch einer grösseren Orientierung an den Bedürfnissen der Schulen. Dies betrifft vor allem eine Flexibilisierung bei der Themenwahl aber auch bei der Periodizität bzw. beim Zeitpunkt der Evaluation. Die Schulen sollten Themen wählen können, die sie tatsächlich stark betreffen. Bei der Themenwahl wird meist auch das Verhältnis zwischen der Meta-Evaluation des QM und der Primärevaluation eines durch die Schule selbstgewählten Themas angesprochen. Hier zeichnet sich ein Konsens ab, dass die Meta-Evaluation

insgesamt weniger und das von der Schule selbstgewählte Thema mehr Gewicht erhalten sollte. Es finden sich Stimmen, die eine zwingende Meta-Evaluation des QM abschaffen möchten.

Vereinzelte wurde von interviewten Personen aus den Schulen auch gewünscht, die Institution, welche die Evaluation durchführt, selbst auswählen zu dürfen.

Schliesslich findet sich auch ein breiter Konsens bei den interviewten Personen aus den Schulen, dass der Aufwand für die Schulen reduziert werden sollte.

## 7 Standardisierte Befragung

### 7.1 Zielsetzung, Fragestellung und methodisches Vorgehen

Anders als die im vorherigen Kapitel geschilderten Fallstudien richtet das fünfte Evaluationsmodul sein Augenmerk auf die Gesamtheit der im Kanton Zürich durch IFES evaluierten 34 Schulen. Es geht hierbei der Frage nach, wie die für die Qualitäts- und Schulentwicklung bzw. Steuerung zuständigen Akteure auf der Ebene der Schule die Ausgestaltung der externen Schulevaluation und die Qualität der Prozesse und Ergebnisse der IFES-SE beurteilen und wie sie die IFES-SE nutzen. Zudem werden die Einschätzungen und Erfahrungen einer weiteren Personengruppe, nämlich der an den IFES-SE beteiligten Evaluationsfachleute, erhoben. Das Modul verfolgt somit das Ziel, die Wahrnehmung der Qualität und Nutzung der IFES-SE sowohl aus der Perspektive der Nutzenden als auch aus derjenigen der Produzierenden flächendeckend zu erfassen.

Die Datenerhebung erfolgte mittels zweier Online-Befragungen, von denen sich die erste an die Verantwortlichen auf Schulebene und die zweite an die Evaluationsfachleute richtete (nachfolgend „Survey Schule“ bzw. „Survey EF“). Beide Befragungen waren als Vollerhebungen angelegt. Die Grundgesamtheit des Surveys Schule umfasste vier Personengruppen: die Präsidien der Schulkommissionen der evaluierten Schulen, die Mitglieder der Schulleitungen, die Mitglieder der Qualitätsentwicklungsleitungen (QEL) und die Präsidien der Lehrpersonenkonvente. Genauer gesagt zählten alle Personen, welche die oben genannten Funktionen aktuell und/oder während der Durchführungsphase der IFES-SE (Zeitraum ab zwei Jahre vor und bis zum Datum des jeweiligen IFES-Evaluationsberichts) und/oder während der Umsetzungsphase (Zeitraum ab Datum des IFES-Evaluationsberichts bis zwei Jahre danach) innehatten, zur Grundgesamtheit. Basierend auf Angaben der Bildungsdirektion und mittels umfangreicher Recherchen des IPZ-Evaluationsteams wurden insgesamt 430 Verantwortliche auf Schulebene ermittelt und deren Namen und E-Mail-Adressen zusammengestellt, wobei sich allerdings 19 E-Mail-Adressen später als ungültig herausstellten. Ziel war es, alle an den 34 IFES-SE beteiligten Evaluationsfachleute im Survey EF zu befragen. Die 26 beteiligten Evaluationsfachleute wurden jeweils zur aktuellsten von ihnen durchgeführten IFES-SE befragt.

Was die Erhebungsinstrumente anbelangt, so kam beim Survey Schule ein sehr umfassender Fragebogen zum Einsatz, der 13 Themenblöcke beinhaltete (siehe Fragebogen im Anhang E). Auf eine Einstiegsfrage zu den Bestimmungsfaktoren der Schulqualität folgte ein Frageblock zur Ausgestaltung der IFES-SE im Kanton Zürich. Die nachfolgenden Blöcke bezogen sich auf die spezifische IFES-SE der jeweiligen Schule – auf die Durchführung, auf die Berichterstattung und auf die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation sowie auf verschiedene Aspekte der Nutzung. Nach einem Frageblock, der sich an die Schulen im zweiten Evaluationszyklus richtete und das Verhältnis zwischen den Evaluationszyklen thematisierte, wurden Fragen zu den Haltungen wichtiger schulischer Akteure zu Qualitätsmanagement und Schulevaluation gestellt. Im Anschluss hatten die Befragten die Möglichkeit, anhand einer offenen Frage Verbesserungsmöglichkeiten der IFES-SE zu nennen. Den Abschluss des Fragebogens bildeten Fragen zu persönlichen Merkmalen der Befragten sowie eine Feedbackfrage zum Survey. Der Survey Schule war mit einem erheblichen Mass an Heterogenität unter den befragten Personen konfrontiert – in Bezug auf bestimmte Merkmale der befragten Personen selbst (ausgeübte Funktion, Ausübung der Funktion und damit potentielle Beteiligung an der Durchführung bzw. Umsetzung der Evaluation), auf den Schultyp (Berufs- vs. Mittelschule) sowie auf die spezifische IFES-SE der jeweiligen Schule (mit oder ohne Fokusthema; erster oder zweiter Evaluationszyklus). Mit Hilfe einer komplexen Filterführung wurde dieser Heterogenität Rechnung getragen. Damit wurde sichergestellt,

dass den Befragten nur solche Fragen vorgelegt wurden, zu denen sie prinzipiell Auskunft geben können, wobei die Filterführung sowohl auf bereits vor der Befragung bekannten Merkmalen als auch auf dem individuellen Antwortverhalten basierte (für Details der Filterführung siehe Fragebogen). Die Filterführung hatte ferner zur Folge, dass die Länge des Fragebogens je nach Merkmalskombination variierte, und dass sich die Anzahl der maximal erzielbaren Antworten je nach Frage stark unterscheidet. Der Fragebogen EF ähnelte dem Fragebogen Schule in vielen Aspekten (siehe Fragebogen im Anhang E). Die Frageblöcke und Frageformulierungen waren so ähnlich wie möglich gehalten, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse der beiden Surveys zu gewährleisten. Die wichtigsten Unterschiede zwischen den beiden Surveys waren, dass beim Survey EF die Frageblöcke zur Nutzung und zur Haltung wichtiger Akteure entfielen, und dass die Frageblöcke zur Durchführung und zur Berichterstattung der IFES-SE nicht allein auf eine spezifische Schulevaluation, sondern auch auf die diesbezüglichen Vorgaben von IFES Bezug nahmen. Zudem wurden einige zusätzliche Fragen, speziell zum Evaluationsdesign, gestellt. Insgesamt war der Fragebogen EF kürzer, und seine Filterführung war deutlich weniger komplex (siehe Anhang E).

Vor der Feldphase wurden die Online-Surveys, die mit der Software LimeSurvey (Version 2.0+) erstellt wurden, durch das IPZ-Evaluationsteam ausführlich getestet – sowohl inhaltlich als auch technisch. Der Fragebogen Schule wurde ausserdem intensiv durch externe Personen getestet – durch Fachpersonen bei der Bildungsdirektion, durch Dr. Stefan Güntert (ETH Zürich) sowie durch zwei Experten für Bildungsevaluation, die freundlicherweise ihre Expertise zur Verfügung gestellt haben. Bei allen Beteiligten möchten wir uns herzlich für ihre wertvollen Rückmeldungen bedanken. Die Surveys wurden am 28.10.2014 (Survey Schule) bzw. am 30.10.2014 (Survey EF) lanciert; die Datenerhebung endete am 23.11.2014. Knapp zwei Wochen nach Versand des Einladungsschreibens wurden die Befragten ein erstes Mal, eine Woche später ein zweites Mal an die Befragungen erinnert. Wie Tabelle 15 zeigt, konnte in beiden Surveys ein ausgesprochen hoher Rücklauf erzielt werden. Während sich am Survey EF alle Befragten beteiligt haben, beläuft sich die Rücklaufquote beim Survey Schule auf 74,7%. Bei der Interpretation der nachfolgend dargestellten Ergebnisse gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass die absoluten Fallzahlen der Befragten in manchen Subgruppen (besonders Präsidien Schulkommissionen und Lehrpersonenkonvent) nicht allzu hoch sind.

Tabelle 15: Rücklauf der standardisierten Befragung

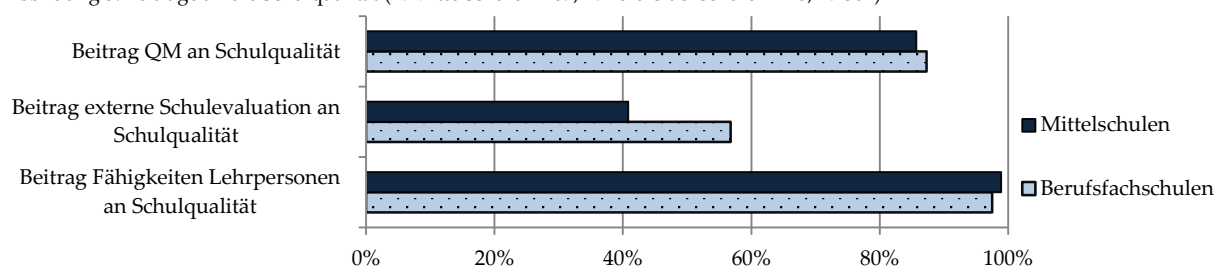
		Berufsfachschulen			Mittelschulen			Total		
		Anzahl Personen	Anzahl Befragte	Anteil in Prozent	Anzahl Personen	Anzahl Befragte	Anteil in Prozent	Anzahl Personen	Anzahl Befragte	Anteil in Prozent
Survey Schule	Schulleitung	76	53	69,7	80	68	85,0	156	121	77,6
	QEL	51	37	72,5	103	75	72,8	154	112	72,7
	Lehrpersonenkonvent	21	17	81,0	28	20	71,4	49	37	75,5
	Schulkommission	18	11	61,1	34	26	76,5	52	37	71,2
	<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>118</b>	<b>71,1</b>	<b>245</b>	<b>189</b>	<b>77,1</b>	<b>411</b>	<b>307</b>	<b>74,7</b>
Survey EF	<b>Evaluationsfachpersonen</b>							<b>26</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Ergebnisse aus den Befragungen präsentiert. Dabei beschränken wir uns auf eine univariate Analyse, teilweise ergänzt um eine Subgruppenanalyse.

## 7.2 Bedeutung der externen Schulevaluation für die Schulqualität

Aus der Perspektive der Befragten der Schulen wird die Schulqualität nicht nur wesentlich durch die Fähigkeiten der einzelnen Lehrpersonen sondern auch durch das QM der Schule bestimmt: Für eine grosse Mehrheit der Befragten treffen die Aussagen (eher oder sehr) zu, wonach die Fähigkeiten der einzelnen Lehrpersonen (98.4%) bzw. das QM der Schule (86.3%) einen wesentlichen Beitrag zur Schulqualität leisten (vgl. Abbildung 3). Im Gegensatz dazu findet nur eine Minderheit der Befragten der Schulen (46.4%), dass die externe Schulevaluation einen wesentlichen Beitrag zur Schulqualität leistet. Während die Meinungen zur Bedeutung der Fähigkeit der Lehrpersonen für die Schulqualität kaum variieren, zeigen sich beim QM der Schule und der externen Schulevaluation deutliche Unterschiede. Die Befragten der Schulkommissionen und der Berufsfachschulen schätzen die Bedeutung des QM der Schule und der externen Schulevaluation für die Schulqualität höher ein als die anderen Befragten. Die befragten Evaluationsfachleute („EF“) sind zwar ebenso der Ansicht, dass die Fähigkeiten der Lehrpersonen für die Schulqualität bedeutsamer sind als das QM der Schule und die externe Schulevaluation, schätzen aber die Bedeutsamkeit der letzten zwei Faktoren, im Vergleich mit den anderen Befragten, wesentlich höher ein.

Abbildung 3: Beiträge an die Schulqualität (N Mittelschulen=189; N Berufsfachschulen=118; N=307)



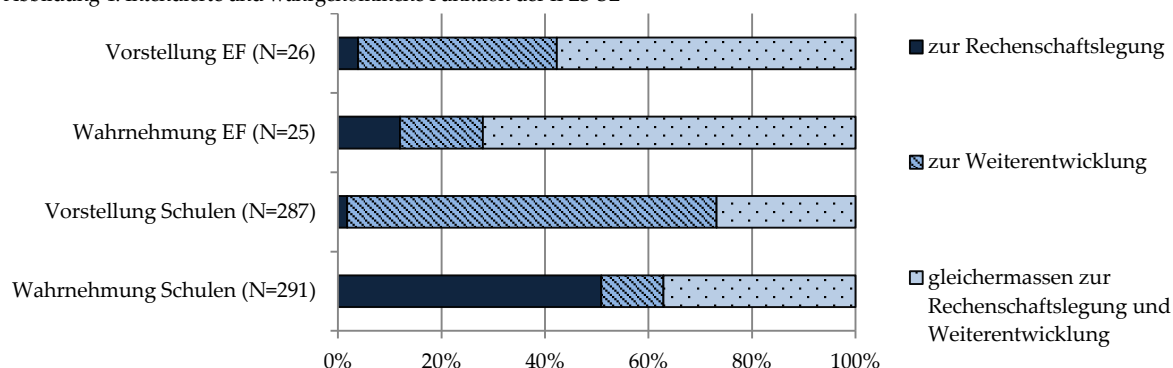
Frage: „Das QM/Die externe Schulevaluation/Die Fähigkeiten der einzelnen Lehrpersonen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Schulqualität?“ (abgebildete Kategorien: trifft vollständig zu/trifft eher zu)

## 7.3 Funktion der IFES-SE

Die Befragungsdaten zeigen deutlich auf (vgl. Abbildung 4), dass zwischen der erwünschten und der wahrgenommenen Funktion der IFES-SE bei den beteiligten Akteuren deutliche Diskrepanzen bestehen. Sowohl gemäss den Befragten der Schulen als auch den befragten Evaluationsfachleuten sollte die IFES-SE im Kanton Zürich mehr zur Weiterentwicklung der Schulqualität dienen als sie dies bisher in ihrer Wahrnehmung tut. Die Befragten der evaluierten Schulen und die Evaluationsfachleute unterscheiden sich wesentlich in ihren Wahrnehmungen aber auch bezüglich ihrer Vorstellungen zur Funktion der IFES-SE im Kanton Zürich. So sollte für die Mehrheit der Befragten der Schulen (71.4%) eine Schulevaluation eher oder ausschliesslich der Weiterentwicklung der Schulqualität dienen, während für die Mehrheit der Evaluationsfachleute (57.7%) die Rechenschaftslegung gegenüber Dritten und die Weiterentwicklung gleichermassen bedient werden sollten. Wie Abbildung 4 deutlich macht, sind die Differenzen zwischen erwünschter und wahrgenommener Funktion bei den Evaluationsfachleuten geringer als bei den Schulpersonen.



Abbildung 4: Intendierte und wahrgenommene Funktion der IFES-SE

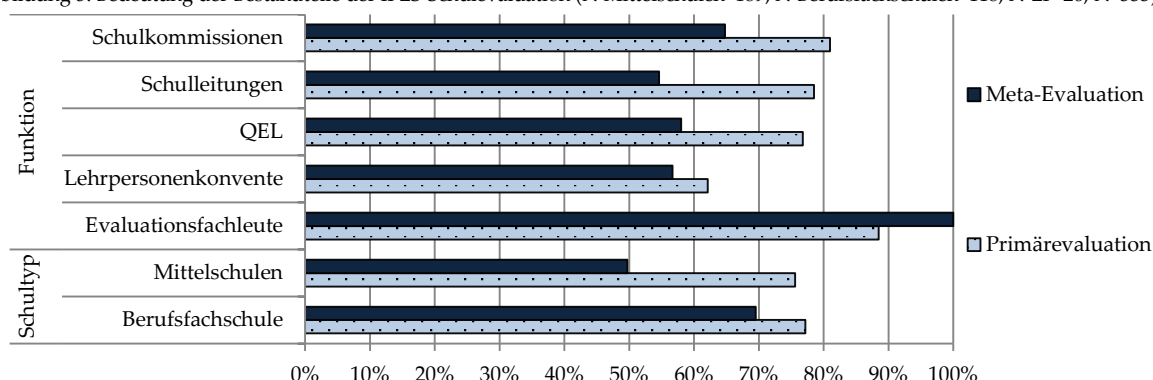


Frage: „Wozu dient die IFES-Schulevaluation in Ihrer Wahrnehmung bisher/sollte die IFES-Schulevaluation gemäss Ihrer Vorstellung dienen?“

#### 7.4 Ausgestaltung der IFES-SE

Die Befragung hat auch erhoben, wie die konkrete Ausgestaltung der IFES-SE im Kanton Zürich von den Akteuren beurteilt wird (siehe Abbildung 5). Während die Relevanz der Primärevaluation von allen hoch eingeschätzt wird, gewichten die Befragten der Schulen die Meta-Evaluation als weniger bedeutend als die Evaluationsfachleute. Vor allem die Befragten der Mittelschulen, von welchen nur 49.7% die Meta-Evaluation als eher oder sehr wichtig einstufen, fallen gegenüber den Vertretungen der Berufsfachschulen (69.5%) und – wenig überraschend – den Evaluationsfachleuten ab, von welchen ausnahmslos alle die Meta-Evaluation als eher oder sehr wichtig empfinden.

Abbildung 5: Bedeutung der Bestandteile der IFES-Schulevaluation (N Mittelschulen=189; N Berufsfachschulen=118, N EF=26; N=333)



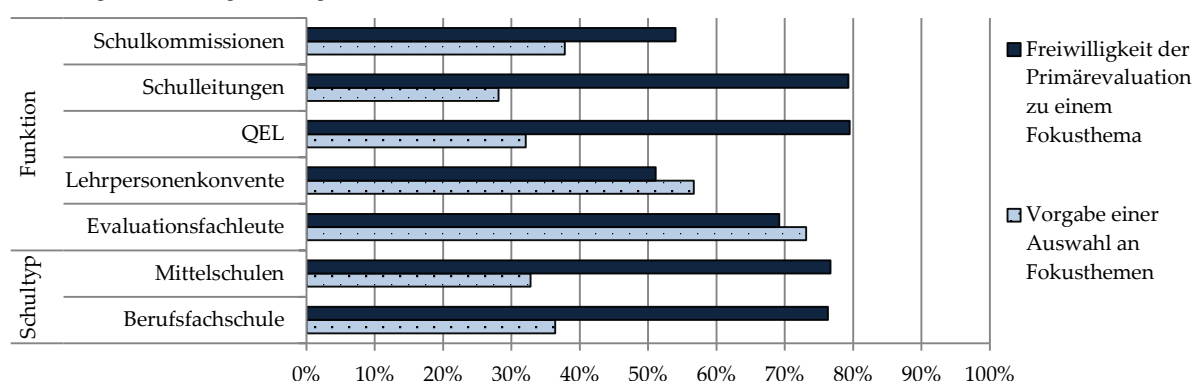
Frage: „Für wie wichtig halten Sie die Meta-Evaluation des Qualitätsmanagement/die Primärevaluation zu einem Fokusthema?“ (abgebildete Kategorien: sehr wichtig/eher wichtig)

Dass die Primärevaluation freiwillig ist, wird von den Vertretungen der Schule (76.6%) als sinnvoller empfunden als von den Evaluationsfachleuten (69.2%). Auffällig ist, dass die Schulleitungen und Qualitätsentwicklungsleitungen diese Freiwilligkeit als sinnvoller einschätzen (79.3% resp. 79.5%) als die Präsidien der Schulkommissionen und der Lehrpersonenkonvente (54.0% resp. 51.1%).

Allerdings ist die Vorgabe einer Auswahl an Fokusthemen an den Schulen nicht besonders beliebt (vgl. Abbildung 6). Nur 34.2% der Befragten empfinden diese als sinnvoll, wobei die befragten Präsidien der

Lehrpersonenkonvente, von welchen 56.7% die Auswahl als sinnvoll bewerten, sich als einzige deutlich von diesem Wert unterscheiden. Die Auswahl des Fokusthemas schätzen die Evaluationsfachleute wiederum deutlich sinnvoller ein (73.1%). Die vorgegebenen Fokusthemen werden von den Schultypen und den Funktionsträgern sowie den Evaluationsfachleuten bezüglich ihrer Relevanz in eine ähnliche Reihenfolge (zwischen rund 39 und 93%) gestellt. Die beiden Fokusthemen „Passung von Schwierigkeitsgrad und Tempo im Unterricht“ und „Zeitnutzung im Unterricht“ werden am wenigsten geschätzt. Die Fokusthemen „Klassenführung und Umgang mit Störungen“, „Transparenz der Leistungsbewertung“ und „Lernförderliches Unterrichtsklima“ sind am beliebtesten und möchten von jeweils über 80% der Befragten der Schulen sowie der Evaluationsfachleute beibehalten werden.

Abbildung 6: Beurteilung Freiwilligkeit und Auswahl des Fokusthemas (N Mittelschulen=189; N Berufsfachschulen=118; EF =26, N=333)



Frage: „Wie beurteilen Sie die Vorgabe einer Auswahl an Fokusthemen durch IFES/die Freiwilligkeit der Primärevaluation durch IFES?“ (Abgebildete Kategorien: sehr sinnvoll/eher sinnvoll)

Insgesamt sind 95 Befragte der Schulen (30.9%) und zwölf der 26 befragten Evaluationsfachpersonen (46.2%) der Ansicht, dass wichtige Themen auf der Liste der Fokusthemen fehlen. Viele der Befragten, welche diese Ansicht teilen, haben mehrere Themen auf die offene Frage nach zusätzlich relevanten Themen angegeben. Die Durchsicht der angeführten Themen macht deutlich, dass sich die Befragten auch Fokusthemen wünschen, die nicht direkt den Unterricht, sondern Aspekte der Schulorganisation oder das Schulgeschehen im weiteren Sinne betreffen. Themen, die von mehreren Befragten angegeben wurden, haben wir in Kategorien zusammengefasst. Aus der Tabelle 16 geht hervor, dass speziell die schulinterne, kollegiale Zusammenarbeit und teilweise auch die Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren ausserhalb der Schule ein Thema ist, zu welchem Evaluationsbedarf besteht. Schliesslich führten acht Befragte der Schulen und fünf Evaluationsfachpersonen auf diese offene Frage nach zusätzlichen Fokusthemen an, dass die Schule das Fokusthema bestimmen sollte und eine vorgegebene Liste an Themen zu überdenken ist.

Tabelle 16: Antworten der Befragten auf die Frage „Fehlen wichtige Themen auf der Liste der Fokusthemen?“, Mehrfachnennungen

Themenbereich	Befragte Schulen	Befragte EF
Zusammenarbeit (Lehrpersonen, Fachschaften, Schulleitung und Mitarbeitende, Berufsverbände)	19	6
Schul-/Arbeitsklima (Arbeitszufriedenheit und -klima unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen)	9	1
Personalfragen (Selektion der Lehrpersonen; Kompetenzen der Lehrpersonen; Personalentwicklung)	9	1
Prävention/Gesundheitsförderung (Gesunde Schule; Belastungen und Befindlichkeit der Lehrpersonen)	9	1
Bewertung/Notengebung (klassenübergreifender Projekte; mündlicher Leistungen, Maturarbeiten)	7	1
Umgang mit digitalen Medien (Nutzung im Unterricht; als Unterrichtsinhalt)	6	3
Leistungsförderung (leistungsstarker und/oder leistungsschwacher Lernenden; Förderangebote)	6	--
Unterrichtsqualität (Praxisrelevanz; Aktualität; Erfüllung Rahmenlehrplan; Lernziele; klassenübergreifender Unterricht)	6	--
Motivation und Engagement von Lehrenden und Lernenden	4	1
Meistern von schwierigen Situationen (Unterstützung von Lehrpersonen, Lernenden in schwierigen Situationen)	4	--
Kommunikation/Transparenz	4	1
Beziehungskompetenz (Beziehungsaufbau und -pflege zwischen Lehrperson und Lernenden)	2	1
Einsatz ökonomischer Ressourcen	2	
Genderfragen	1	1
Interdisziplinarität im Unterricht; interdisziplinäre Projekte; Vernetzung der Wissensbereiche	1	1
Förderung der Sprachkompetenzen der Lernenden an der Schule	1	1
Schulführung	--	2
Schulkultur	--	2
Diversity(-Management)	--	2
Diese offene Frage wurde allen Befragten gestellt. Die Antworten sind soweit sinnvoll in Themenbereiche zusammengefasst. Einige der Themenbereiche könnten möglicherweise auch durch das bestehende Fokusthemenangebot abgedeckt werden. EF = Evaluationsfachleute		

Weiter wurde den Befragten eine Frage nach dem Rhythmus der Evaluationen gestellt. Die Vertretungen der Schulen sind nicht vollumfänglich mit dem Sechs-Jahres-Rhythmus der IFES-SE zufrieden. Über die Hälfte der Befragten empfindet den Zeitabstand angemessen, aber gleichzeitig findet ein Drittel, dass die IFES-SE zu häufig stattfinden. Besonders die Präsidien der Lehrpersonenkonvente (45.9%) empfinden den Zeitabstand zu kurz, während nur 16.2% der Schulkommissionspräsidien in diese Richtung tendieren. Für die grosse Mehrheit der befragten Evaluationsfachleute erscheint der Rhythmus angemessen (88.5%).

## 7.5 Beurteilung der Durchführung der IFES-SE

Zur Durchführung der IFES-SE wurden nur Personen an den Schulen befragt, die zum Zeitpunkt der letzten IFES-SE an der Schule in ihrer jeweiligen Funktion tätig waren<sup>32</sup>. Die Fragen, die sich auf die Einflussnahme während der Durchführung und die Beurteilung des Prozesses konzentrieren, beziehen sich ausschliesslich auf Eindrücke der Befragten zur letzten IFES-SE, welche an der jeweiligen Schule durchgeführt wurde. Eine grosse Mehrheit dieser 204 Befragten gibt an, auf die Wahl der Evaluationsinstrumente (81.9%), den Ablauf des Schulbesuchs (79.4%) und auf die Formulierung der Empfehlungen der IFES-Schulevaluation (83.8%) keinen oder nur teilweise Einfluss gehabt zu haben. Die befragten Evaluationsfachleute schätzen den Einfluss der Verantwortlichen der Schulen in diesen drei Bereichen sogar noch geringer ein (84.1%, 96.1%, 96.2%).

<sup>32</sup> Von den total 307 Befragten trifft das auf 204 Personen zu.

Die Akteure von Schulen, in welchen ein Fokusthema untersucht wurde, konnten sich ebenfalls über ihren Einfluss auf dessen Auswahl äussern<sup>33</sup>. Von den 158 Befragten haben mehr als drei Viertel (77.2%) das Gefühl, die Auswahl des Fokusthemas teilweise (31.0%) oder massgeblich (46.2%) beeinflusst zu haben. Besonders die Schulleitungen (60.9%) ordnen sich selber häufig einen massgeblichen Einfluss zu, während die Präsidien der Schulkommissionen (23.5%) und der Lehrpersonenkonvente (13.3%) dies seltener tun.

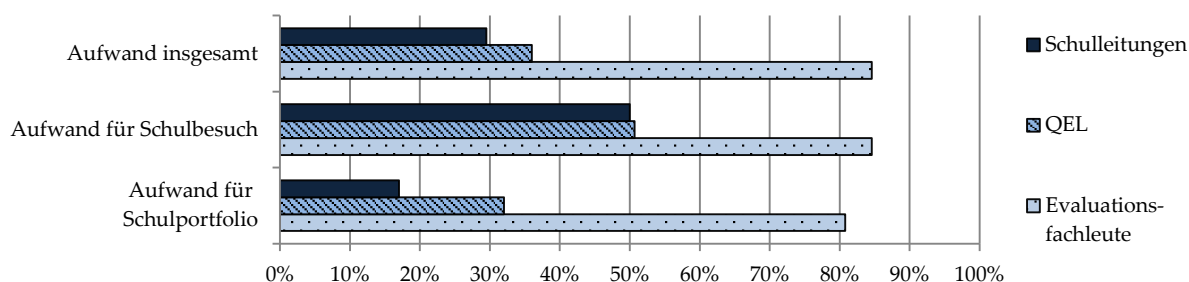
Von den 204 von uns zur Durchführung befragten Personen geben 179 (87.7%) an, im Rahmen der IFES-SE befragt worden zu sein. Mit dem Prozess der Durchführung ist eine solide Mehrheit der Befragten grundsätzlich zufrieden. So erachten es zwei Drittel als eher oder vollständig zutreffend, dass die IFES-SE auf die Bedürfnisse der eignen Schule eingeht (66.7%), die relevanten Informationen zur Bewertung der Schule erhoben werden (65.2%) sowie unterschiedliche Meinungen und Perspektiven (63.2%) und das Schulportfolio (69.10%) angemessen berücksichtigt werden. Von den befragten Evaluationsfachleuten werden diese vier Aspekte sogar von beinahe allen (jeweils über 90%) als (eher oder vollständig) zutreffend bewertet. Ausserdem ist eine grosse Mehrheit von ihnen der Meinung, dass die Informationen, die mit dem Schulportfolio zusammengestellt werden, eher (30.8%) oder sehr zweckmässig (53.8%) sind. Weiter erachten sie die Aussage, dass Schulbesuche ein geeignetes Instrument zur Erhebung der für die Bewertung von Schulen benötigten Daten sind, als eher (15.4%) oder vollständig (76.9%) zutreffend.

Wir gehen davon aus, dass Mitglieder der Schulleitungen und QEL in besonderem Masse an den IFES-SE beteiligt sind. Um gewisse Aspekte der Durchführung und den Aufwand für Akteure der Schulen besser unter die Lupe nehmen zu können, haben wir ihnen deshalb zusätzliche Fragen gestellt<sup>34</sup>. Dabei wird die IFES-SE als gut aber zu aufwändig bewertet. Eine deutliche Mehrheit beurteilt die Organisation der Schulevaluation durch IFES (82.2%), die Kompetenz des Evaluationsteams (71.2%) und die Kommunikation des Teams sowie von IFES (63.8%) als (eher oder sehr) gut. Auffällig ist, dass nur die Beurteilung der Kompetenz des Teams zwischen den Schultypen variiert. Von den Befragten der Berufsfachschulen schätzen 43.9% die Kompetenz als sehr gut ein, von den Vertretern der Mittelschulen nur 22.7%. Von den Evaluationsfachleuten bewerten über drei Viertel die Organisation der Schulevaluation durch IFES, die Kompetenz des Evaluationsteams und die Kommunikation des Teams sowie von IFES erwartungsgemäss als sehr gut. Die verschiedenen Bereiche werden bezüglich ihres Aufwandes unterschiedlich eingeschätzt. Über die Hälfte der Befragten der Schulen (57.7%) bezeichnet die IFES-SE insgesamt als zu aufwändig. Interessanterweise empfinden aber nur 35.6% den Aufwand für den Schulbesuch als zu hoch, während das Erstellen des Schulportfolios von deutlich mehr Befragten (61.3%) als zu aufwändig empfunden wird. Weiter ist auffällig, dass die Schulleitungen (70.5%) den Aufwand für das Erstellen des Schulportfolios höher einschätzen als die QEL (50.7%). Den Aufwand der Schulen schätzen die Evaluationsfachleute dagegen insgesamt (84.6%), für die Schulbesuche (84.6%) sowie für das Erstellen des Schulportfolios (80.8%) als angemessen ein.

<sup>33</sup> Wir konnten 158 Akteure befragen, die aus Schulen stammen, die ein Fokusthema gewählt haben und an der Durchführung partizipiert haben.

<sup>34</sup> Es wurden insgesamt 163 Personen befragt, die während der Durchführung einer IFES-SE in der Schulleitung oder in der QEL aktiv waren.

Abbildung 7: Beurteilung des Aufwandes für die IFES-Schulevaluation (N Schulleitungen=88; N QEL=75; N EF= 26; N=189)



Frage: „Wie beurteilen Sie den Aufwand der Schule insgesamt/für den Schulbesuch/für das Erstellen des Schulportfolios?“ (Abgebildete Kategorie: Aufwand angemessen)

## 7.6 Beurteilung der Berichterstattung der IFES-SE

Eine deutliche Mehrheit der Befragten gibt an, den IFES-SE-Bericht erhalten und auch (teilweise) gelesen zu haben<sup>35</sup>. Von den 263 Befragten, die den Bericht erhalten haben, geben 71.5% zudem an, den IFES-SE-Bericht zu ihrer Schule vollständig gelesen zu haben, 25.9% lasen gemäss eigener Angaben zumindest gewisse Berichtsteile. Vor allem die Schulleitungen (84.6%) und die Schulkommissionen (75.0%) gaben an, den Bericht vollumfänglich gelesen zu haben. Bei den QEL und den Lehrpersonenkonventen sind es hingegen nur knapp zwei Drittel (64.2%) bzw. weniger als die Hälfte (46.9%).

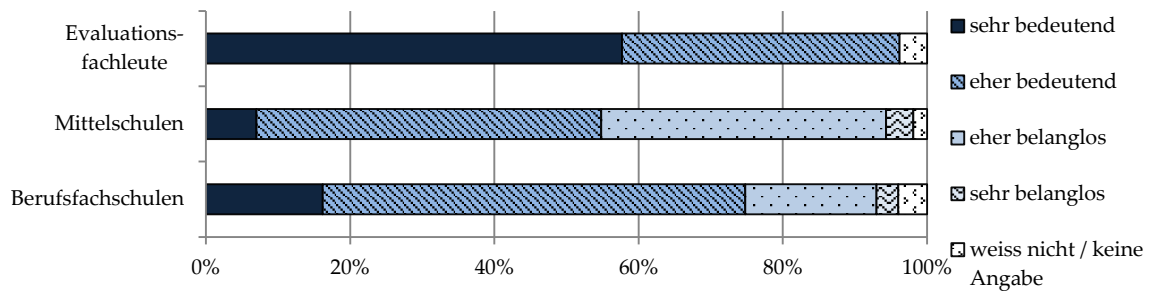
Die Befragten, die angegeben haben, den Bericht ganz oder teilweise gelesen zu haben<sup>36</sup>, wurden gebeten, den Umfang, die Gestaltung, die Verständlichkeit, aber auch die Bedeutsamkeit des Inhalts des IFES-SE-Berichts zu ihrer Schule zu beurteilen. Auch wenn mit 58.6% die Mehrheit der Befragten den Umfang des letzten IFES-SE-Berichts zu ihrer Schule als angemessen bezeichnet, findet über ein Drittel (38.3%) den letzten IFES-SE-Bericht zu ihrer Schule zu lang. Hier muss angeführt werden, dass die Länge der IFES-SE-Berichte deutlich variiert (vgl. Kapitel 5). Im Gegensatz dazu, jedoch kaum erstaunlich, bewertet eine grosse Mehrheit (80.8%) der Evaluationsfachleute den Umfang der von ihnen verfassten Berichte als angemessen. Die Gestaltung des Evaluationsberichts (Struktur, Layout etc.) wird von einer deutlichen Mehrheit der Schulakteure als eher (67.6%) oder sehr ansprechend (9.4%) bewertet, während zwei Drittel der Evaluationsfachleute diese als eher (65.4%) und die restlichen als sehr ansprechend (34.6%) bewerten. Die Sprache der IFES-SE-Berichte schätzen 53.5% der Befragten der Schulen als eher und 35.9% als sehr verständlich ein. Folglich fand nur eine kleine Gruppe von Befragten den Bericht eher nicht (7.8%) bzw. gar nicht (1.2%) verständlich. Es fällt auf, dass die Schulleitungen die Verständlichkeit der IFES-SE Berichte insgesamt besser beurteilen als die übrigen Befragten. Die Evaluationsfachleute beurteilen die Sprache mehrheitlich (61.5%) als sehr verständlich.

Der Inhalt der Berichte wird von den Evaluationsfachleuten deutlich besser eingestuft als von den Befragten der Schulen. Mit einer Ausnahme bewerten alle Evaluationsfachleute den Inhalt als (eher oder sehr) bedeutend (96.2%). Die Befragten der Schule sind, wie in Abbildung 8 ersichtlich, aber viel kritischer. Nur zwei Drittel bewerten den Inhalt als (eher oder sehr) bedeutend (62.5%). Ebenfalls auffällig ist, dass die Mittelschulen den Inhalt negativer bewerten als die Berufsfachschulen.

<sup>35</sup> Von allen 307 Befragten haben 85.7% (263) angegeben, den Bericht erhalten zu haben. Von den 204 Personen, die an der Durchführung der IFES-SE an ihrer Schule tätig waren, sind es 93.6%

<sup>36</sup> Insgesamt haben 256 der Befragten angegeben den Bericht ganz oder teilweise gelesen zu haben.

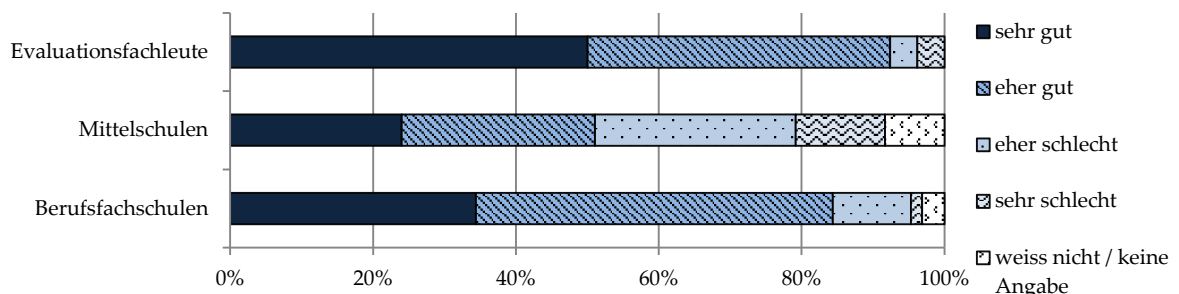
Abbildung 8: Beurteilung des Inhalts des Evaluationsberichts (N EF=26; N Mittelschulen=157; N Berufsfachschulen=99; N=282)



Frage: „Wie beurteilen Sie den Inhalt des Evaluationsberichts?“

Wie haben die Befragten die mündliche Präsentation und die Besprechung der Evaluationsergebnisse mit dem IFES-Evaluationsteam beurteilt (siehe Abbildung 9)? Die Qualität der mündlichen Berichterstattung durch das IFES-SE-Evaluationsteam wird durch die Befragten, die an einer Besprechung respektive Präsentation teilgenommen haben<sup>37</sup>, unterschiedlich eingeschätzt: 28.1% bewerten die Qualität als sehr gut, 36.3% als eher gut, 21.3% als eher schlecht und 8.1% als sehr schlecht. 6.3% verzichteten auf eine Beurteilung der Qualität der mündlichen Präsentation. Auch bei dieser Frage äussern sich die Akteure der Mittelschulen kritischer. Wenig überraschend schätzen die befragten Evaluationsfachleute die Qualität ihrer mündlichen Präsentation/Besprechung deutlich besser ein.

Abbildung 9: Beurteilung mündliche Präsentation/Besprechung der Ergebnisse (N Mittelschulen=96, N Berufsfachschulen=64 ; N EF=26; N=186)



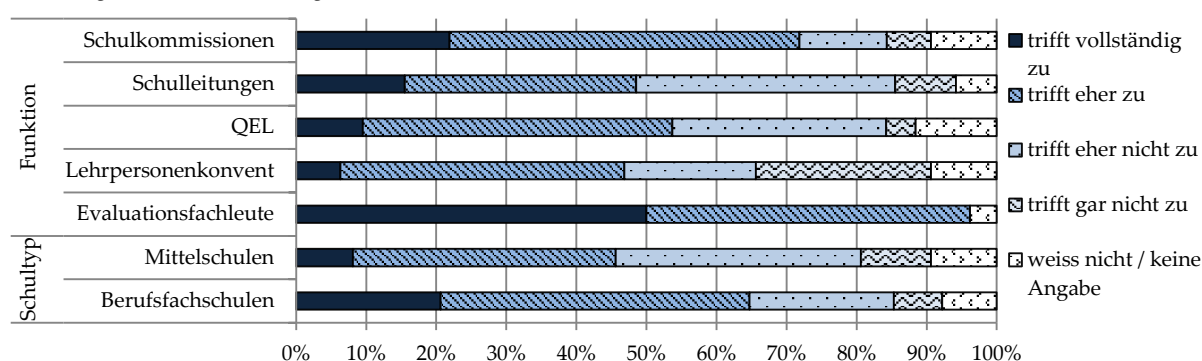
Frage: „Wie beurteilen Sie die Qualität der mündlichen Präsentation und/oder Besprechung der Evaluationsergebnisse mit dem IFES-Evaluationsteam?“

<sup>37</sup> Insgesamt haben 160 der Befragten der Schulen an einer solchen Besprechung oder Präsentation teilgenommen.

## 7.7 Beurteilung der Ergebnisse der IFES-SE

Zu den Ergebnissen wurden nur die Personen befragt, die den Bericht der letzten IFES-SE der Schule (ganz oder teilweise) gelesen haben und/oder an der mündlichen Präsentation oder Besprechung der Evaluationsergebnisse teilgenommen haben<sup>38</sup>. Die Ergebnisse zum QM werden eher positiv und als nicht überraschend eingestuft. So stimmen jeweils eine deutliche Mehrheit der 262 Befragten der Schulen und, bis auf eine Ausnahme, alle Evaluationsfachleute den Aussagen (eher oder vollständig) zu, dass die Ergebnisse zum QM überzeugend sind (64.5%, 96.2%) und die Elemente des QM angemessen erfasst sind (75.2%, 96.2%). Die Nützlichkeit der Ergebnisse wird unterschiedlich eingeschätzt (siehe Abbildung 10). Nur knapp die Hälfte der Befragten der Schulen stimmt der Aussage (eher oder vollständig) zu, dass die Ergebnisse zum QM nützlich sind (53.1%), während die Evaluationsfachleute auch den Nutzen hoch einschätzen (96.2%). Wie in Abbildung 10 ersichtlich ist, gibt es zwischen den Funktionsträgern aber auch zwischen den Schultypen gewichtige Unterschiede in der Wahrnehmung des Nutzens.

Abbildung 10: Nützlichkeit der Ergebnisse zum QM (N Mittelschulen=160; N Berufsfachschulen=102; N EF=26; N=288)



Frage: Wie beurteilen Sie die Aussagen zu den Ergebnissen der IFES-Schulevaluation zum Qualitätsmanagement (QM)? – Die Ergebnisse zum QM waren/sind nützlich.“

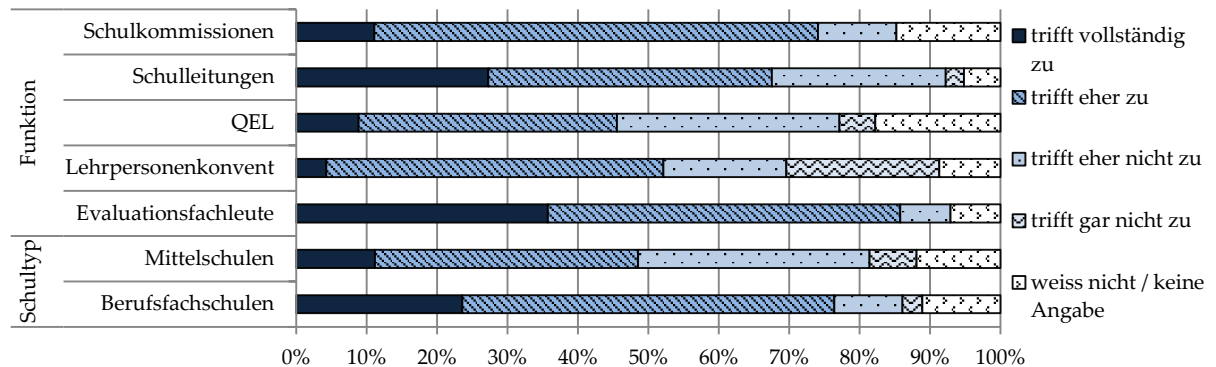
Interessanterweise bezeichnen drei Viertel der Befragten der Schulen die Ergebnisse zum QM als (eher oder gar) nicht überraschend (78.6%), während weniger als die Hälfte der Evaluationsfachleute dieser Meinung ist (42.3%).

Falls ein Fokusthema in der letzten IFES-SE einer Schule untersucht wurde, haben die Befragten dieser Schulen zusätzliche Fragen zu den Ergebnissen der Fokusthemen beantwortet<sup>39</sup>. Ähnlich wie bei der Frage zum QM werden die Ergebnisse der Fokusthemen von einer deutlichen Mehrheit der Befragten der Schulen (67.0%) als (eher oder vollständig) überzeugend eingeschätzt, wobei die Berufsfachschulen eher von den Ergebnissen überzeugt sind als die Mittelschulen. Mehr als die Hälfte (58.2%) der Befragten der Schulen bezeichnet, ähnlich wie beim QM, die Ergebnisse zum Fokusthema als (eher oder vollständig) nützlich (siehe Abbildung 11). Die Evaluationsfachleute sind mit 85.7% (eher oder vollständiger) Zustimmung zur Nützlichkeit der Fokusthema-Ergebnisse (im Vergleich zum QM) eher etwas kritischer.

<sup>38</sup> Insgesamt treffen diese Kriterien auf 262 der Befragten zu.

<sup>39</sup> Die Fragen über die Ergebnisse der Fokusthemen wurden 206 Befragten der Schulen und 14 Evaluationsfachleuten gestellt.

Abbildung 11: Nützlichkeit der Ergebnisse zum Fokusthema (N=220; N EF=14; N Mittelschulen=134, N Berufsfachschulen=72)



Frage: „Wie beurteilen Sie die Aussagen zu den Ergebnisse der IFES-Schulevaluation zum Fokusthema? – Die Ergebnisse zum Fokusthema waren/sind nützlich.“

Ebenfalls sehr ähnlich wie beim QM sind von den Befragten der Schulen 69.4% und von den Evaluationsfachleuten 35.7% (eher oder gar) nicht von den Ergebnissen überrascht.

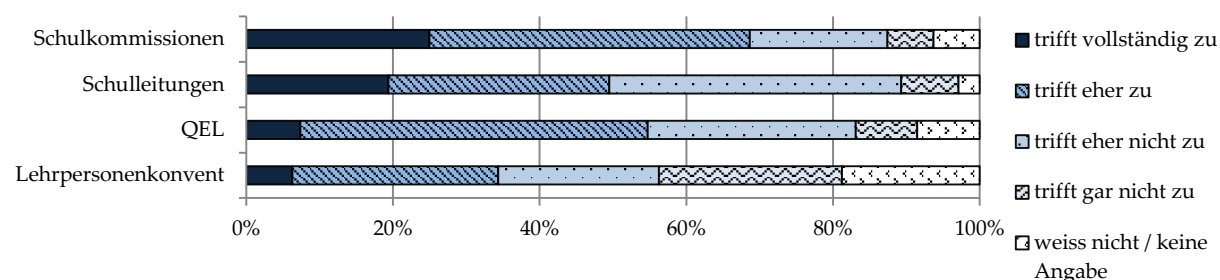
Die Auswertung der Daten zeigt, dass die Empfehlungen der IFES-SE von den Befragten tendenziell verständlich, gut begründet und realistisch eingeschätzt werden, aber der Nutzen dieser Empfehlungen umstritten ist. Eine deutliche Mehrheit der Befragten der Schulen stimmt den Aussagen (eher oder vollständig) zu, dass die Empfehlungen klar und gut verständlich (81.3%), gut begründet (69.4%) und realistisch (73.3%) sind. Auffällig ist, dass von den Mittelschulen nur 63.8% die Begründung der Empfehlungen (eher oder vollständig) gut bewerten, während von den Berufsfachschulen 78.5% dieser Meinung sind. Von den Evaluationsfachleuten stimmen bei der Klarheit und Verständlichkeit sowie bei der Begründung der Empfehlungen jeweils zwei Drittel vollständig und ein Drittel eher zu. Dass die Empfehlungen realistisch sind, bezeichnen jeweils die Hälfte der Evaluationsfachleute als eher, respektive vollständig zutreffend<sup>40</sup>.

Bei der Frage nach dem Nutzen der Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Schule gibt es in den Antworten (abhängig von den Funktionen der Befragten) erhebliche Unterschiede. In Abbildung 12 ist ersichtlich, dass die Schulkommissionen, verglichen mit den Schulleitungen, den QEL und besonders mit den Lehrpersonenkonventen den Nutzen für die Weiterentwicklung der Schule höher beurteilen.

<sup>40</sup> Mit der Ausnahme einer Evaluationsfachperson, die alle drei Fragen mit „weiss nicht“ beantwortet hat.



Abbildung 12: Nutzen der Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Schule (N=262; N Schulkommission=32, N Schulleitung=103, N QEL=95, N Lehrpersonenkonvent=32)



Frage: „Wie beurteilen Sie die Empfehlungen der IFES-Schulevaluation? – Die Empfehlungen waren/sind nützlich für die Weiterentwicklung der Schule.“

Die Anzahl der Empfehlungen im Bericht der letzten IFES-SE an der Schule wird von über der Hälfte der Befragten als angemessen (58.4%) und von einem Viertel als zu hoch (26%) bewertet<sup>41</sup>. Vor allem die Schulleitungen (31.1%) und die QEL (32.6%) schätzen die Anzahl der Empfehlungen im Vergleich mit den Schulkommissionen (12.5%) und den Lehrpersonenkonventen (3.1%) als zu gross ein. Die eindeutige Mehrheit der Evaluationsfachleute bewertet die Anzahl der Empfehlungen als angemessen (88.5%). Hier muss angeführt werden, dass die Anzahl der Empfehlungen in den IFES-SE-Berichten deutlich variiert (vgl. Kapitel 5).

Von den Befragten der Schulen teilen 71.4% die Empfehlungen der IFES-SE teilweise und 18.3% vollständig.

## 7.8 Nutzung der IFES-SE

Die Fragen zur Nutzung der IFES-SE wurden in drei Blöcke aufgeteilt. Im ersten wurde die Nutzung im Zusammenhang mit der Massnahmenvereinbarung zwischen Schule und MBA, im zweiten die schulinterne Nutzung und im dritten die Nutzung durch die Schulkommission thematisiert.

### 7.8.1 Nutzung der vereinbarten Massnahmen

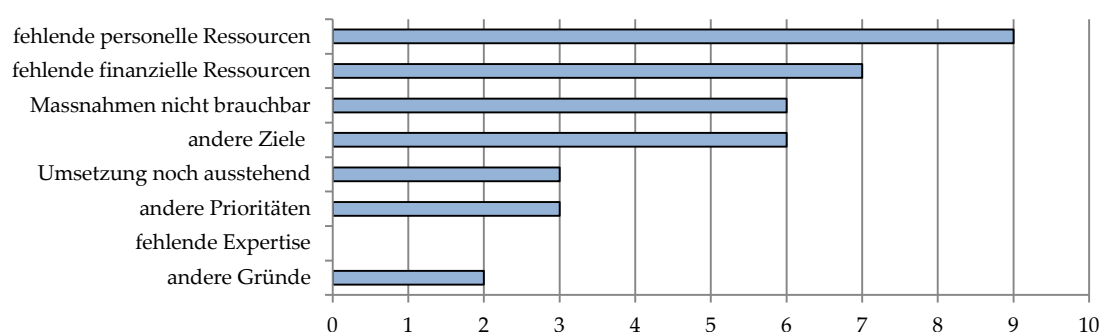
Die Angaben zur Umsetzung der zwischen der Schule und dem MBA vereinbarten Massnahmen sind nicht eindeutig. Von den 226 Personen, die während der Umsetzung der letzten IFES-SE an der Schule engagiert waren, gibt ein Drittel an, am Auswertungsgespräch beim MBA teilgenommen zu haben. Hauptsächlich waren die Schulleitungen (44.8%) und QEL (43.5%) und nicht die Präsidien der Schulkommissionen (8.7%) und der Lehrpersonenkonvente (0.0%) anwesend. Von den teilnehmenden Personen (insgesamt 78) bewerten 11.5% das Gespräch als überhaupt nicht nützlich, 30.8% als eher nicht nützlich, 37.2% als eher nützlich und 19.2% als sehr nützlich (1.3% „weiss nicht“).

Je etwa ein Drittel aller Befragten gibt an, dass sie von den vereinbarten Massnahmen keine (32.6%), vage (30.9%) oder präzise Kenntnisse (36.5%) haben. Vor allem die Schulleitungen und die QEL wissen präziser Bescheid über den Inhalt der Massnahmen als die Präsidien der Schulkommissionen und der Lehrpersonenkonvente. Ebenfalls auffällig ist, dass bei den Berufsfachschulen fast die Hälfte angibt, präzise Kenntnisse der Massnahmen zu haben (45.8%), während dies bei den Mittelschulen bei weniger

<sup>41</sup> Wobei mit 12.2% ein grosser Teil der Befragten diese Frage mit „weiss nicht“ beantwortet hat.

als einem Drittel (30.7%) der Fall ist. Die Befragten, welche angeben, vage oder präzise Kenntnisse von den Massnahmen zu haben, wurden noch detaillierter zu diesen befragt<sup>42</sup>. Die Aussage, dass die Massnahmen umsetzbar sind, bewertet eine deutliche Mehrheit dieser 207 Befragten als eher (63.8%) oder vollständig (21.3%) zutreffend. Zwei Drittel dieser Befragten schätzen die Massnahmen auch als eher (52.7%) oder vollständig (13.5%) zielführend ein, wobei die Einschätzungen bei den Berufsfachschulen leicht positiver ausfallen<sup>43</sup>. Drei Viertel der Befragten geben an, dass die Massnahmen an der eigenen Schule teilweise (45.4%) oder vollständig (30.0%) umgesetzt wurden. Die 23 Befragten, die angaben, dass die Massnahmen vereinzelt (8.7%) oder gar nicht (2.4%) umgesetzt wurden<sup>44</sup>, nannten dafür die in Abbildung 13 aufgeführten Begründungen.

Abbildung 13: Gründe für das Nicht-Umsetzen von Massnahmen (N=23; Mehrfachnennungen)



Frage: „Weshalb wurden die vereinbarten Massnahmen an Ihrer Schule nur vereinzelt oder gar nicht umgesetzt?“

Die Hälfte der 207 Befragten gibt an, dass eine Überprüfung der Massnahmenumsetzung durchgeführt wurde oder geplant ist (52.2%).<sup>45</sup> Die Berufsfachschulen (59.6%) überprüfen die Umsetzung der Massnahmen häufiger als die Mittelschulen (46.6%). Laut den Befragten erfolge eine Überprüfung am ehesten<sup>46</sup> durch eine Selbstevaluation der Schulleitung respektive der QEL (72.2%). Weniger häufig erfolge diese durch die nachfolgende IFES-SE (32.4%), durch das MBA (27.8%) oder durch die Schulkommision (16.7%).

## 7.8.2 Schulinterne Nutzung

Im zweiten Block wurden die Befragten über die schulinterne Nutzung der Ergebnisse der letzten IFES-SE der Schule befragt. Nicht einmal die Hälfte gibt an, dass sich die IFES-SE für ihre Schule (eher oder sehr) gelohnt hat (41.2%). Einführend haben wir die Frage gestellt, inwiefern die Befragten selber an Arbeiten zur Nutzung der IFES-SE beteiligt waren<sup>47</sup>. Von den 270 Befragten geben 31.5% an, gar nicht, 44.1% teilweise und 22.6% massgeblich daran beteiligt gewesen zu sein. Die Präsidien der Lehrpersonenkonvente sind, verglichen mit den Schulleitungen und der QEL, deutlich weniger eingebunden,

<sup>42</sup> Es haben 207 Personen angegeben vage oder präzise Kenntnisse von den Massnahmen zu haben.

<sup>43</sup> Von den Befragten der Berufsfachschulen schätzen 20.2% die Massnahmen als vollständig zielführend ein, von den Befragten der Mittelschulen nur 8.5%.

<sup>44</sup> 13.5% der Befragten haben die Antwort „weiss nicht“ gewählt.

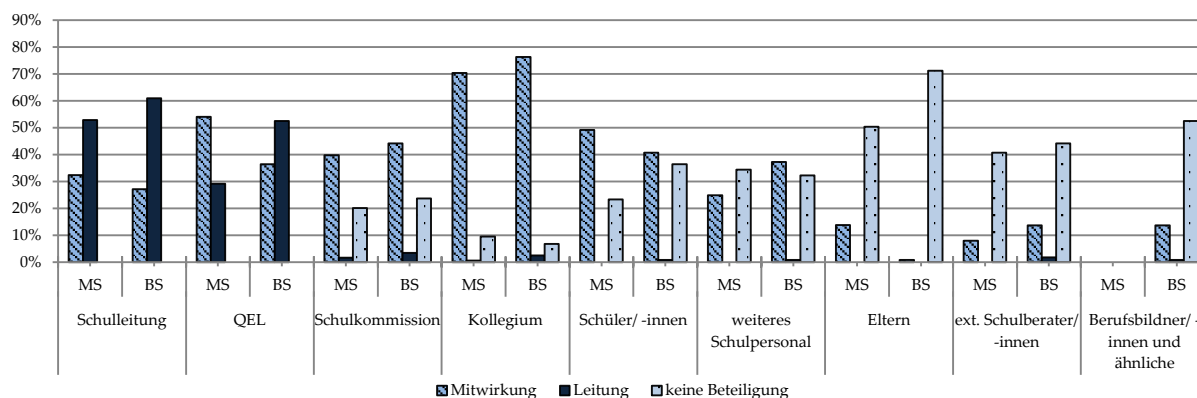
<sup>45</sup> Diese Zahl ist mit Vorsicht zu betrachten, da 37.7% diese Frage mit „weiss nicht“ beantwortet hat.

<sup>46</sup> Es wurden nur die Personen gefragt, die angegeben haben dass eine Überprüfung durchgeführt wurde oder geplant ist (N= 108).

<sup>47</sup> Diese Frage wurde allen ausser den Präsidenten der Schulkommision gestellt (N=270).

geben doch über die Hälfte von ihnen an (56.8%), gar nicht beteiligt gewesen zu sein. Ein ähnliches Ergebnis ist in Abbildung 14 zu sehen, welche zeigt, inwieweit die jeweiligen Akteure nach der Meinung aller Befragten, an der Nutzung der IFES-SE beteiligt waren. Auffällig ist, dass die Befragten der Berufsfachschulen und der Mittelschulen die Rollen der QEL, der Schülerinnen und Schüler und der Eltern signifikant unterschiedlich einschätzen.

Abbildung 14: Einschätzung der Beteiligung der Akteure an der Nutzung der IFES-SE (N=307, N Mittelschulen MS=189, N Berufsfachschulen BS=118)



Frage: „Inwieweit waren die folgenden Akteure an der Nutzung der IFES-Schulevaluation beteiligt?“

Das Vorgehen der eigenen Schule bei der Nutzung der IFES-SE wird jeweils von der Mehrheit der Befragten als (eher oder vollständig) zielführend (68.1%), systematisch (64.9%) und effizient (58%) eingeschätzt. Die Vertretungen der Berufsfachschulen bewerten dabei das Vorgehen ihrer Schulen besser als jene der Mittelschulen.

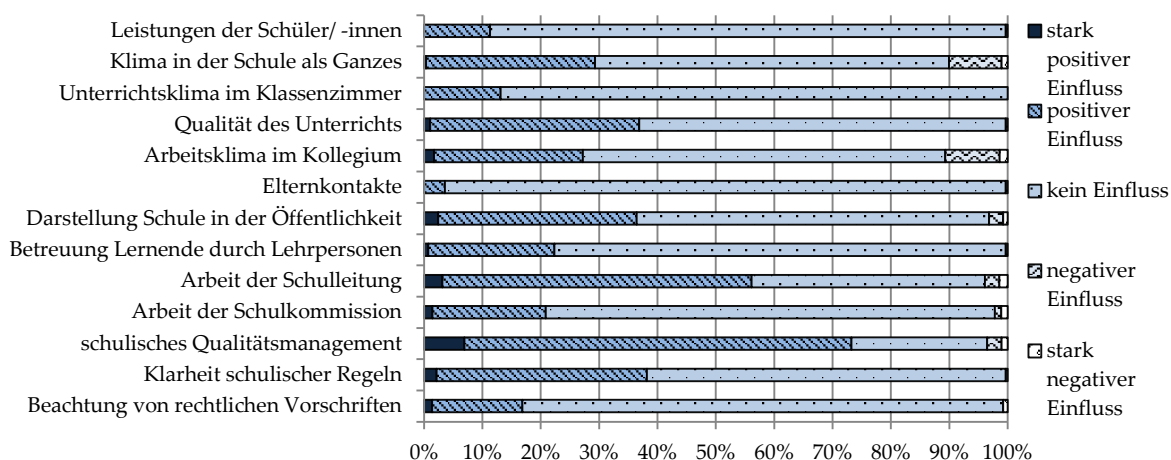
Aufgrund der IFES-SE werden an den Schulen Massnahmen in verschiedenen Bereichen umgesetzt. Während im Total über zwei Drittel der Befragten angeben (70.4%), dass aufgrund der IFES-SE schulintern konkrete Massnahmen umgesetzt wurden, sind es bei den Mittelschulen etwas weniger (64.0%) und bei den Berufsfachschulen etwas mehr (80.5%). Die 216 Befragten, die angaben, dass Massnahmen umgesetzt wurden, nannten die folgenden Bereiche, in denen eine Umsetzung erfolgte, am häufigsten: „Konzept und Steuerung QM“ (62.0%), „Fokusthema“ (52.9%<sup>48</sup>), „Individualfeedback“ (51.4%) und „Selbstevaluation und Schulentwicklung“ (48.1%). Die 30 Befragten, die angaben, dass keine Massnahmen umgesetzt wurden, gaben am häufigsten die folgenden Gründe dafür an: Ergebnisse seien nicht verwertbar (11 Nennungen), Mangel personeller (ebenfalls 11) oder finanzieller (7) Ressourcen oder andere Prioritäten der Schule (6).

Weiter sollten die Befragten angeben, auf welche Gebiete die IFES-SE an der Schule wirke. Zu Vergleichszwecken haben wir dazu die Fragestellung von Quesel et al. (2011) übernommen, welche bei einer Untersuchung von Volksschulen benutzt wurde. Unsere Ergebnisse (siehe Abbildung 15) sind, trotz des anderen schulischen Kontexts, sehr ähnlich, wie jene von Quesel et al. (2011: 24). Auffällige Unterschiede sind nur bei den Elternkontakten, bei der Aussendarstellung der Schule, bei der Arbeit der Schulkommission<sup>49</sup> sowie bei der Beachtung rechtlicher Vorschriften festzustellen.

<sup>48</sup> Nur Personen aus Schulen mit Fokusthema bei der letzten IFES-SE konnten diesen Bereich auswählen (N=174).

<sup>49</sup> Bei Quesel et al. (2011) wurde anstatt nach der Schulkommission nach der Schulpflege gefragt.

Abbildung 15: Wirkungsfelder der IFES-SE an den Schulen (vgl. Quesel et al. 2011: 24) (Frage allen vorgelegt; N= 278 - 291)



Frage: „Wie wirkt die IFES-Schulevaluation an ihrer Schule auf...?“

### 7.8.3 Nutzung durch die Schulkommissionen

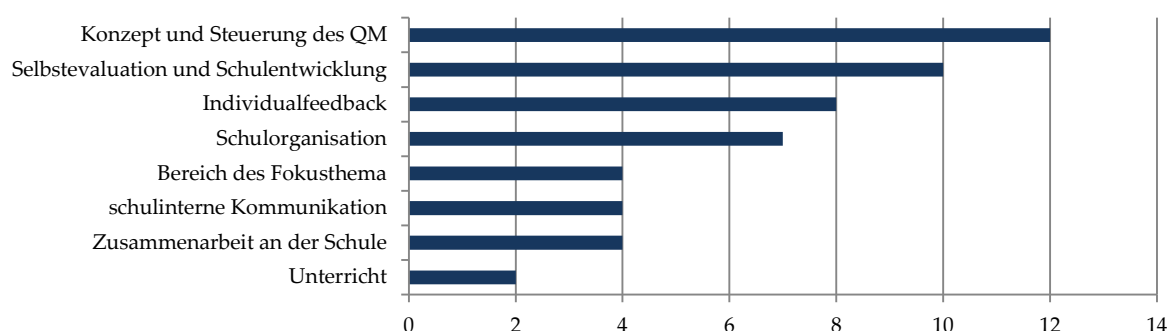
Der dritte Block behandelt die Nutzung der IFES-SE durch die Schulkommissionen. Dabei wird ersichtlich, dass die IFES-SE für die Schulkommissionen keine hohe Priorität geniessen, aber die Durchführung und die Ergebnisse der IFES-SE trotzdem angesprochen werden. Von den 37 befragten (aktuellen oder ehemaligen) Präsidien der Schulkommissionen geben 48.6% an, dass die IFES-SE in der Schulkommission ein Randthema, 37.8% dass sie ein recht zentrales und nur 8.1% dass sie ein absolut zentrales Thema ist<sup>50</sup>. Werden die IFES-SE in der Schulkommission zum Thema (N=35), gibt eine grosse Mehrheit an, dass dabei die Ergebnisse und Empfehlungen (91.4%) und die Durchführung (74.3%) der IFES-SE thematisiert werden. Immerhin noch gut die Hälfte der Befragten gibt an, dass Massnahmen zur Nutzung der Ergebnisse und Empfehlungen ein Thema sind (54.3%). Nicht alle Schulkommissionen treffen aufgrund der IFES-SE Entscheidungen. Weniger als die Hälfte der Befragten gibt an, dass aufgrund der IFES-SE unverbindliche Empfehlungen (21.6%) oder verbindliche Anweisungen (24.3%) zuhanden der Schule formuliert werden.

Alle Personen, die angegeben haben, Anweisungen oder Empfehlungen in der Schulkommission formuliert zu haben, wurden gebeten auszuführen, mit welchen Bereichen sich diese befassen und inwieweit die Schulkommission die Umsetzung dieser überprüft hat<sup>51</sup>. In Abbildung 16 ist ersichtlich, welche Bereiche von den Empfehlungen und Anweisungen der Schulkommissionen eher und welche weniger betroffen sind. Mit einer Ausnahme geben alle Befragten an, dass die Schulkommission oberflächlich (47.1%) oder vertieft (47.1%) verfolgt, ob die Empfehlungen oder Anweisungen an der Schule umgesetzt werden.

<sup>50</sup> Wichtig zu erwähnen ist, dass keiner der Befragten die IFES-SE als gar kein Thema bezeichnet. Die restlichen 5.4% gaben auf diese Frage die Antwort „weiss nicht“ an.

<sup>51</sup> Insgesamt haben 17 Personen angegeben Anweisungen oder Empfehlungen formuliert zu haben. (Von diesen 17 waren 13 von einer Schule, welche bei der letzten IFES-SE ein Fokusthema gewählt hatte)

Abbildung 16: Bereiche der Empfehlungen oder Anweisungen der Schulkommission (N=17; bei Fokusthema N=13; Mehrfachnennungen)



Frage: „Mit welchen Bereichen befassen sich die Empfehlungen/Anweisungen [der Schulkommissionen] zuhanden der Schule?“

## 7.9 Vergleich der beiden Zyklen der IFES-SE

Alle Befragten mit einer IFES-SE im zweiten Zyklus haben wir zusätzlich zur ersten Evaluation der Schule befragt. Über die Hälfte dieser 103 Befragten gibt dabei an, Erfahrungen mit der ersten IFES-SE an der Schule gemacht zu haben (N=57; 55.3%), wobei dies vor allem die Mitglieder der Schulleitungen sind (N=46; 71.7%). Von den 57 Personen, die bereits Erfahrungen mit der ersten IFES-SE gemacht haben, gibt knapp die Hälfte an, dass sich die periodische Durchführung (eher oder sehr) bewährt hat (N=27; 47.4%), wobei dies die Mittelschulen (7 von 24; 29.2%) erheblich seltener positiv einschätzen als die Berufsfachschulen (20 von 33; 60.6%).

Die Evaluationsfachleute, die eine IFES-SE im zweiten Zyklus durchgeführt haben, wurden ebenfalls gebeten, Einschätzungen zu den verschiedenen Zyklen vorzunehmen. Von den 19 befragten Evaluationsfachleuten geben rund drei Viertel an, dass sich die periodische Durchführung (eher oder sehr) bewährt hat (73.7%), und dass die Ausgestaltung des zweiten Evaluationszyklus' (eher oder sehr) zweckmässig ist (84.2%). Die Frage, ob im Rahmen der durchgeführten IFES-SE die Umsetzung der Ergebnisse und Empfehlungen der ersten IFES-SE erfasst werden konnte, beantwortete nur eine Person mit „gar nicht“. Die Mehrheit schätzt ein, dass diese vereinzelt (15.8%), teilweise (47.4%) oder sogar vollständig (26.3%) erfasst wurden<sup>52</sup>.

## 7.10 Verbesserungspotential der IFES-SE

Am Schluss der Befragung wurde allen Befragten eine offene Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten bei der IFES-SE im Kanton Zürich gestellt. Insgesamt haben 125 Befragte der Schulen (40.7%) und 18 Evaluationsfachpersonen (69.2%) konkrete Möglichkeiten angeführt. Die Antworten fallen sehr unterschiedlich aus. Teilweise wurde diese Frage auch dazu genutzt, Kritik an der IFES-SE oder an Evaluationen im Allgemeinen zu äussern ohne explizit Verbesserungsvorschläge anzuführen. Tabelle 17 fasst die Verbesserungsvorschläge bzw. Kritikpunkte zusammen, die in der Befragung mehrfach genannt wurden. In dieser Tabelle wird auch ausgewiesen, dass 21 Befragte der Schulen (6.8%) vorschlagen, die IFES-SE abzuschaffen. Teilweise wird diese Forderung begründet oder mit der Forderung verknüpft, die frei werdenden Ressourcen in Entwicklungsprojekte oder Unterstützungsangebote für die Schulen (oder Schulleitungen) einzusetzen. Als Begründung wird meist der hohe Aufwand bzw. der geringe

<sup>52</sup> 5.3% beantworteten diese Frage mit „weiss nicht“.

Nutzen der IFES-SE an den Schulen angeführt. Eine Verbesserung des Verhältnisses zwischen Aufwand und Ertrag wird von weiteren zehn Befragten der Schulen gefordert, die jedoch nicht direkt für eine Abschaffung der IFES-SE plädieren. Insgesamt 23 Befragte der Schulen sind der Ansicht, dass der Aufwand für die IFES-SE reduziert werden sollte.

Tabelle 17: Vorschläge für Verbesserungen der IFES-SE im Kanton Zürich

Verbesserungspotential (Kritikpunkte) (kategorisiert)	Befragte Schulen	Befragte EF
Aufwand reduzieren (IFES-SE vereinfachen, entschlacken)	23	--
Bericht/Empfehlungen kürzen, verständlicher, direkter, klarer, adressatengerecht formulieren	21	2
Abschaffung der IFES-SE	21	--
Evaluationsdesign/Methode (Methodeninstrumentarium erweitern, Gewicht Einzelaussagen reduzieren, Ergebnisse (Quellen & Aussagen) transparenter darlegen, Vorgehen Interviews/Ratingkonferenzen verbessern)	17	2
Kompetenz der Evaluationsfachleute verbessern (einzelne positive Rückmeldung zur Kompetenz der EF)	13	--
Periodizität (acht Befragte fordern längeren; vier Befragte kürzeren Zeitabstand zwischen den IFES-SE)	12	--
Rechenschaftsfunktion (Meta-Evaluation) reduzieren / Entwicklungsorientierung (Primärevaluation) stärken	11	4
Fokusthema beibehalten, frei wählbar gestalten, Themen erweitern	11	2
Stärker auf die Bedürfnisse und die Entwicklung der einzelnen Schulen (bzw. des Schulsystems) ausrichten	11	2
Nutzung der IFES-SE durch die Schulen verbessern (Nachbearbeitung begleiten und unterstützen, Verbindlichkeit erhöhen)	10	2
Verhältnis Aufwand/Ertrag	10	--
Funktion und Nutzen der IFES-SE besser kommunizieren	5	2
Mündliche Berichterstattung verbessern; breiteren Akteurskreis einbeziehen (Lehrpersonen, Lernende)	5	--
MBA sollte Ergebnisse der IFES-SE berücksichtigen; bisher keinen Einfluss auf Governance der Schule/-n	4	1
IFES-SE Ergebnisse schneller liefern	3	1
Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Schulen schaffen (Best Practice)	3	1
Evaluationsansatz und Evaluationsinstitution (IFES) diversifizieren	3	--
Top-down Vorgehen aufgeben / bottom up Ansatz etablieren	3	--
Einbezug der Lehrpersonen in die IFES-SE stärken	2	--
Einfluss der Schulleitung auf die IFES-SE Ergebnisse reduzieren	2	--
IFES-SE auch als Coaching für die Schulleitung und QEL gestalten (Coaching / Unterstützungselement einbauen)	2	--
Frage: "Welche konkreten Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie in Bezug auf die IFES-Schulevaluationen im Kanton Zürich." Diese offene Frage wurde allen Befragten gestellt. Die Antworten wurden hier in Bereiche zusammengefasst. EF= Evaluationsfachleute.		

### 7.11 Zwischenfazit: Standardisierte Befragung

Die mit rund 75% ausgesprochen starke Beteiligung an der standardisierten Online-Befragung der zu befragenden Personenkreise verweist (neben der offenbar geglückten Vorbereitung und Durchführung der Befragung) auf die grosse Bedeutung, welche die IFES-SE für die Befragten zu haben scheint. Für die Schulleitungen, für die QEL sowie für die Präsidien der Lehrpersonenkonvente und der Schulkommissionen scheinen die IFES-SE ausreichend relevant zu sein, um sich an dieser Befragung zu beteiligen. Die vollständige Teilnahme aller angefragten Evaluationsfachleute ist zwar auch sehr aussergewöhnlich, dies überrascht aber etwas weniger: Schliesslich generieren IFES-SE für diesen Personenkreis ein gewisses Einkommen. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass bei dieser Befragtengruppe auch eine Identifikation mit den IFES-SE besteht (und eine Beteiligung an einer Evaluation aus professionellen Überlegungen auch angezeigt erscheint).

Die standardisierte Befragung hat umfangreiche Resultate generiert, die hier in der zusammenfassenden Beurteilung nicht mehr umfassend dargelegt werden. Es sollen drei ausgewählte Punkte hervorgehoben werden:

- Es zeigen sich deutliche Differenzen zwischen den Berufsfachschulen und den Mittelschulen. Die Mittelschulen sind grundsätzlich kritischer eingestellt gegenüber IFES-SE. So weisen die Befragten aus Berufsfachschulen der externen Schulevaluation eine grössere Bedeutung für die Schulqualität zu als jene der Mittelschulen. Bei den Berufsfachschulen werden die Bedeutsamkeit der IFES-SE-Berichte und die Nützlichkeit der Ergebnisse höher eingeschätzt sowie die mündliche Präsentation positiver beurteilt. Aber auch die Haltungen zum schulischen QM und die Rollen der QEL unterscheiden sich merklich zwischen den beiden Schultypen. Wir schliessen daraus, dass die zu konstatierenden Differenzen eher auf Unterschiede zwischen den Schultypen als auf Unterschiede in den IFES-SE bei den beiden Schulformen zurückzuführen sind.
- Die Resultate aus der Befragung machen deutlich, dass in den befragten Kreisen einerseits die intendierte Funktion der IFES-SE unterschiedlich interpretiert wird und andererseits auch die Einschätzungen erheblich divergieren, wie weit die IFES-SE diese Funktion auch auszufüllen vermag. Diesbezüglich besonders bemerkenswert sind die erheblichen Differenzen der Einschätzungen zwischen den Schulakteuren einerseits und den Evaluationsfachleuten andererseits. Dabei unterscheiden sich nicht nur die Ansichten über das Ausmass der realisierten Funktion, was nicht weiter überrascht, sondern bemerkenswerterweise bestehen deutlich unterschiedliche Auffassungen, welche Funktion(en) die IFES-SE erfüllen sollten.
- Bei der Nutzung der Befunde fällt auf, dass die IFES-SE am ehesten Einfluss auf das QM der Schulen und auf die Arbeit der Schulleitung hat, andere Bereiche (auf der Ebene Unterricht, aber auch auf der Ebene Schulaufsicht) stehen dagegen offenbar deutlich weniger im Fokus. Dabei scheinen die Befunde und Empfehlungen aus der Meta-Evaluation des QM grundsätzlich als weniger nützlich eingeschätzt zu werden als jene aus der Primärevaluation zu einem Fokusthema. Bei diesem Befund ist jedoch zu beachten, dass möglicherweise eine Verzerrung dadurch entsteht, weil nur bei einem Teil der Schulen eine Primärevaluation realisiert wurde. Weiter fällt auf, dass der Beitrag der IFES-SE zur Weiterentwicklung der Schulen von den Schulkommissionen höher eingeschätzt wird als in der Schule selbst. Am kritischsten sind diesbezüglich die Präsidien der Lehrpersonenkonvente.

## 8 Synthese

In diesem abschliessenden Kapitel werden die Befunde der einzelnen Untersuchungsteile in einer Synthese verdichtet. Dazu beantworten wir zuerst die Evaluationsfragen und diskutieren anschliessend übergreifende Befunde. Anschliessend werden die Empfehlungen präsentiert.<sup>53</sup>

### 8.1 Beantwortung der Evaluationsfragen

#### A. Qualität von Prozessführung, Evaluationsverfahren und Berichterstattung der IFES-SE.

*Entsprechen die Prozessführung, die Evaluationsverfahren und die Berichterstattung (Besprechung des Evaluationsberichts mit der erweiterten Schulleitung, Evaluationsbericht) den Qualitätskriterien der SEVAL-Standards, dem „Leitbild 2011“ des IFES sowie den konzeptionellen und inhaltlichen Vorgaben des Kantons? (Evaluationsfrage A1)*

Die IFES-SE berücksichtigen gemäss den Befunden aus den Berichtsanalysen und den Fallstudien die SEVAL-Standards weitgehend. Besonders hinsichtlich der Kriterien der Korrektheit und der Durchführbarkeit sind kaum Abstriche erkennbar. Etwas kritischer fällt die Beurteilung bezüglich der Nützlichkeit und besonders bei der Genauigkeit aus. Besondere Schwachstellen bilden bei letzterem die oft fehlende Kontextanalyse sowie die nicht hinreichende Beschreibung der Ziele und des Vorgehens in den IFES-SE-Berichten. Bei der Nützlichkeit stehen – neben ausgesprochener Stärken, wie etwa die Glaubwürdigkeit von IFES bei den Schulen – gewisse Kritikpunkte im Zusammenhang mit dem standardisierten Zugang im Rahmen der IFES-SE. Bedeutender sind jedoch die Punkte, die im Zusammenhang mit grundsätzlichen Inkonsistenzen in den Funktionszuschreibungen stehen. So bestehen etwa unterschiedliche Auffassungen darüber, wie und vom wem die IFES-SE genutzt werden sollen. Kaum Anlass zu Kritik geben die spezifisch für den Kanton Zürich relevanten Qualitätskriterien, die gut im IFES-SE-Ansatz repräsentiert sind. Eher überraschend erscheint die Beobachtung, dass die durch IFES definierten Qualitätsansprüche nicht immer eingelöst werden können. Hierbei veranlassen vor allem die Bedürfnisorientierung sowie die Passung an die individuelle Schule zu kritischen Anmerkungen.

*Werden die Verfahren und Prozesse der IFES-SE von den Adressaten (Schulen, Schulkommissionen, BI/MBA) als nachvollziehbar, nutzungs- und kundenorientiert beurteilt? (Evaluationsfrage A2)*

Sowohl die Schulen (Schulleitungen, QEL, Präsidien der Schulkommissionen und Lehrpersonenkonvente) als auch die verantwortlichen Akteure beim MBA und der BP beurteilen den Evaluationsprozess der IFES-SE grundsätzlich als nachvollziehbar. Die quantitative Befragung belegt, dass die betroffenen Schulen mehrheitlich der Meinung sind, dass die IFES-SE die relevanten Informationen zur Bewertung der Schule erhoben hat und unterschiedliche Meinungen und Perspektiven sowie das Schulportfolio angemessen berücksichtigt hat.

Die Schulen wie auch einzelne interviewte Personen beim MBA sind jedoch der Ansicht, dass die IFES-SE kaum ihren (Nutzungs-)Bedürfnissen entspricht. Hier muss jedoch angeführt werden, dass erhebliche Vorbehalte bezüglich der generellen Ausrichtung der IFES-SE bestehen und weniger gegenüber

<sup>53</sup> Die Empfehlungen wurden mit der Begleitgruppe am Treffen vom 26. Februar 2015 diskutiert. Die Mitglieder der Begleitgruppe hatten zudem im Anschluss die Möglichkeit, uns eine schriftliche Rückmeldung zum Entwurf des Schlussberichts zukommen zu lassen. Die Synthese berücksichtigt die Rückmeldungen der Begleitgruppe.



den konkreten IFES-SE. Nachfolgend werden zuerst die Befunde zu den konkreten Evaluationsprozessen der IFES-SE synthetisiert und anschliessend die Vorbehalte gegenüber der generellen Ausrichtung thematisiert.

Die Kommunikation durch IFES und das IFES-Evaluationsteam wird von den Schulen grossmehrheitlich positiv beurteilt, dies belegen sowohl die Fallstudien als auch die quantitative Befragung. Beim MBA besteht jedoch bei einzelnen Akteuren ein Bedürfnis nach mehr Informationen zum spezifischen Prozessverlauf bei den einzelnen IFES-SE (etwa zur Auswahl des Fokusthemas).

Die Dauer des Evaluationsprozesses wird sowohl von einzelnen Akteuren beim MBA als auch gemäss den Fallstudien von einzelnen Schulen als zu lang kritisiert.

Wenngleich nur in einer Fallstudie explizit kritisiert wurde, dass die Schulkommission kaum in den Evaluationsprozess einbezogen wurde, zeigen die Fallstudien und die quantitative Befragung diesbezüglich ein deutliches Bild. Die Schulkommissionen wurden kaum in die Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbearbeitung der IFES-SE einbezogen. In der Regel wurde das Präsidium der Schulkommission durch das IFES-Evaluationsteam befragt, es nahm jedoch nur ausnahmsweise an einem Vorbereitungsgespräch mit dem Evaluationsteam oder an der mündlichen Berichterstattung durch das Evaluationsteam teil. Die quantitative Befragung zeigt zudem auf, dass die Schulkommissionspräsidien kaum Einfluss auf die Auswahl des Fokusthemas nehmen. Die geringe Involvierung der Schulkommission ist nur teilweise IFES respektive den Evaluationsteams anzulasten, ist jedoch – angesichts der Stellung der Schulkommission als oberstes Organ der Schule – aus der Perspektive einer „nutzungsorientierten“ Evaluation kritisch zu beurteilen. Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass Akteure, die am Evaluationsprozess beteiligt waren, die Befunde dieser Evaluation auch eher nutzen (vgl. Patton 1998). Bei IFES-SE, die nach dem April 2014 abgeschlossen und damit im Rahmen der vorliegenden Evaluation nicht berücksichtigt wurden, hat das MBA begonnen, die Präsidien der Schulkommissionen mehr in den Nutzungsprozess mit einzubeziehen und lädt diese an die Auswertungsgespräche zur IFES-SE mit den Schulen ein.

Gemäss Fallstudien und standardisierter Befragung beurteilen die Schulen die Organisation der Schulevaluation durch IFES grossmehrheitlich als gut bis sehr gut und nehmen die IFES-Evaluationsteams meist als kompetent wahr. Die Fallstudien zeigen deutlich, dass die Evaluationstage von den Schulen positiv beurteilt werden. Jedoch sollte man die kritischen Stimmen nicht vernachlässigen, die sowohl bei einzelnen Fallstudien als auch bei der standardisierten Befragung in Erscheinung treten. Weiter belegen sowohl die qualitativen als auch die quantitativen Daten, dass die Mittelschulen im Vergleich zu den Berufsfachschulen den Evaluationsteams wesentlich kritischer begegnen.

Während alle sechs Fallstudien aufzeigen, dass die Schulen die IFES-SE insgesamt als zu aufwändig erachten, sind gemäss der quantitativen Befragung gut die Hälfte der befragten Schulleitungen und der QEL (57.7%) dieser Meinung. Dabei fällt weniger der Aufwand für die Evaluationstage als vielmehr derjenige für das Erstellen des Schulportfolios ins Gewicht. Vor allem die Schulleitungen und etwas weniger die QEL empfinden den Aufwand für das Erstellen des Schulportfolios als zu hoch. Damit stellt der Aufwand der Schulen für das Schulportfolio ein Problemfeld der IFES-SE dar. Hier ist einerseits anzuführen, dass das Schulportfolio wichtige Informationen für die IFES-SE liefert. So bewerten die befragten Evaluationsfachleute die Informationen, die durch das Schulportfolio erhoben werden, als zweckmässig. Andererseits stellt das Schulportfolio in erster Linie auf Dokumente ab, welche die Schule nicht extra für die IFES-SE produzieren sollte, sondern Teil ihrer QM-Praxis sein sollten (QM-Konzept, QM-Leitsätze, Konzept Selbstevaluation, etc.). Vor diesem Hintergrund hält sich unser Erachtens der Aufwand für eine gut dokumentierte Schule in angemessenen Grenzen.

Rund zwei Drittel der befragten Schulen (66.7%) sind der Ansicht, die IFES-SE gehe auf die Bedürfnisse der eigenen Schule ein. Allerdings zeigen die Fallstudien sowie auch die geführten Interviews mit den Akteuren der BI, dass die Erwartungen dieser Akteure an die IFES-SE eher unspezifisch sind.

Schliesslich zeigen die Befunde aus den unterschiedlichen Modulen deutlich, dass gewisse Differenzen zwischen den Angeboten und den Bedürfnissen des MBA und der Schulen bestehen. Dies zeigt sich am eindrucklichsten bei den Befunden der standardisierten Befragung zur Funktion der IFES-SE. Die Befragten der Schulen wünschen sich primär eine externe Schulevaluation, welche der Schulentwicklung dient. Aktuell nehmen die Schulen die IFES-SE aber grossmehrheitlich entweder als Instrument wahr, das der Rechenschaftslegung dient oder das beide Funktionen – Weiterentwicklung und Rechenschaftslegung – abdeckt. In ihren Augen ist damit das MBA (und eventuell weitere Stellen in der BI) primärer Adressat und potentieller Nutzer der IFES-SE. Auch die Fallstudien zeigen auf, dass die Schulen teilweise dezidiert der Meinung sind, dass die IFES-SE primär auf die Bedürfnisse des MBA ausgerichtet sein und folglich von diesem genutzt werden soll. Sowohl die Fallstudien als auch die quantitative Befragung weisen darauf hin, dass bei den Schulen das Bedürfnis besteht, der Primärevaluation mehr Gewicht zu verleihen und die Wahl des Themas der Primärevaluation bedürfnisorientierter zu gestalten. Erstaunlicherweise zeigen die Interviews mit den verantwortlichen Akteuren des MBA, dass das MBA mehrheitlich der Meinung ist, dass die IFES-SE in erster Linie den Schulen von Nutzen sein soll. So wird auch im MBA zum Teil das Anliegen unterstützt, wonach sich eine zukünftige IFES-SE stärker an den Bedürfnissen der Schulen orientieren soll. Teilweise wird jedoch betont, dass die IFES-SE gleichzeitig auch zur Rechenschaftslegung wichtig sei. Diese Ausführungen belegen, dass eine höhere Nutzen- und Kundenorientierung der IFES-SE primär durch eine Klärung der Funktion(en) der IFES-SE und eine entsprechende Ausgestaltung zu erzielen wäre.

## **B. Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE durch die Schulen**

*Werden die Ergebnisse der IFES-SE von den Schulen als valide und bedeutsam rezipiert? (Evaluationsfrage B1)*

Gemäss den Fallstudien und der quantitativen Befragung betrachten die Schulen die IFES-SE mehrheitlich als zutreffende, überzeugende und faire Einschätzungen ihrer Schule. Allerdings ist rund ein Drittel der Befragten der Schulen in der standardisierten Befragung der Auffassung, dass die Ergebnisse der IFES-SE nicht überzeugend sind. Zudem liegt auch eine Fallstudie vor, bei der die interviewten Personen die Auswahl der Informationsquellen und die Gewichtung der Befunde aus den Gruppeninterviews mehrfach kritisierten. In verschiedenen Fallstudien wurde zudem gefordert, dass die Befunde prägnanter dargestellt werden sollten.

Die Schulen nehmen die IFES-SE als wenig bedeutsam wahr. Bei den Fallstudien fällt auf, dass dies für die IFES-SE mit und ohne Primärevaluation zu einem Fokusthema gilt. Gemäss der quantitativen Befragung nehmen nur knapp zwei Drittel der Befragten der Schulen den Inhalt der IFES-SE als bedeutsam wahr, und nur gut die Hälfte erachtet die Ergebnisse zum QM und gegebenenfalls zum Fokusthema als nützlich. Die Mittelschulen beurteilen sowohl die Bedeutsamkeit des Inhalts als auch die Nützlichkeit der Ergebnisse der IFES-SE zum QM negativer als die Berufsfachschulen.

***Führen die Schulen aufgrund der Evaluationsergebnisse einen aktiv gestalteten Prozess der Ergebnisverarbeitung durch und nutzen sie die Ergebnisse der IFES-SE für die Schul- und Unterrichtsentwicklung? Wie sieht dieser Prozess aus (Prozessgestaltung, Aufwand, etc.)? (Evaluationsfrage B2)***

Die Nutzung der IFES-SE besteht erstens aus einem formellen, etablierten Prozess, der ein Auswertungsgespräch mit dem MBA umfasst, in dem Massnahmen zur Umsetzung der Empfehlungen der IFES-SE vereinbart werden. Dieser Prozess wird von den Schulen gemäss den Fallstudien und der quantitativen Befragung unterschiedlich beurteilt. Problematisch ist, dass ein wesentlicher Anteil der Befragten der Schulen (42.3%), die am Auswertungsgespräch beim MBA teilgenommen haben, dieses Gespräch nicht als nützlich beurteilt. Auch bei den Fallstudien muss dieses Gespräch in zwei der sechs Fälle eher als demotivierend bezeichnet werden; teilweise weil trotz sehr guter IFES-SE-Ergebnisse mit dem MBA Massnahmen zu vereinbaren waren. Hier zeigt sich deutlich, dass die Nutzung der IFES-SE durch unklare Erwartungen und Zielvorstellungen beeinträchtigt wird. So gesehen besteht ein erheblicher Klärungsbedarf nicht nur zu den Zielen der IFES-SE sondern auch zur Rolle des Auswertungsgesprächs und der dabei zu vereinbarenden Massnahmen. Die Befunde aus Modul 2 (Experteninterviews mit Personen aus dem MBA, der BP und IFES) zeigen auf, dass das MBA diesen Prozess modifiziert hat. Aus der Perspektive der Nutzung ist bedeutsam, dass das Auswertungsgespräch auf die Funktion der IFES-SE abgestimmt sein muss. Sowohl die Funktion der IFES-SE als auch die Rolle des Auswertungsgesprächs und der zu vereinbarenden Massnahmen sollten in einer Weise definiert und kommuniziert werden, die keinen Raum für Missverständnisse bietet. So zeigen die Fallstudien beispielsweise auch auf, dass das MBA mehrheitlich, aber nicht konsequent, nur Massnahmen im Bereich der Meta-Evaluation des QM mit den Schulen vereinbarte. Auch dies ist – wie die Fallstudien zeigen – aus der Perspektive der Schulen begründungsbedürftig.

Die vereinbarten Massnahmen werden mehrheitlich und speziell von den Berufsfachschulen als umsetzbar und zielführend eingeschätzt. Gemäss Angaben der Schulen in den Fallstudien und in der quantitativen Befragung werden diese Massnahmen teilweise oder auch vollständig umgesetzt. Die Fallstudien zeigen jedoch, dass die Bedeutsamkeit dieser Massnahmen in den Augen der betroffenen Schulen teilweise gering ist. Die geringe Bedeutsamkeit äussert sich darin, dass die Massnahmen in Veränderungen resultierten, welche die Schulen auch ohne entsprechende Massnahme realisiert hätten, oder dass die Schulen nur einen geringfügigen und gar in Einzelfällen gar keinen Handlungsbedarf aus den Massnahmen ableiteten. Es scheint auch unklar, wie die Umsetzung der Massnahmen überprüft wird und welche Konsequenzen eine allfällige Nicht-Umsetzung hätte.

Zweitens umfasst die Nutzung der IFES-SE einen schulinternen Verarbeitungsprozess. Die vorliegenden Befunde zeigen deutlich, dass primär die Schulleitungen und die QEL massgeblich damit befasst sind. Wie die Befragung zeigt, bewerten die Schulen ihr eigenes Vorgehen mehrheitlich als systematisch, zielführend und effizient. Die Befragung zeigt zudem, dass die Berufsfachschulen ihr Vorgehen positiver einschätzen als die Mittelschulen. Die Befunde der Fallstudien zur schulinternen Nutzung sind heterogen. Meist hielt sich der Aufwand der Schulen bei der Verarbeitung der IFES-SE-Befunde in Grenzen. Weiter fällt auf, dass die Schulen keine Unterstützung bei externen Fachpersonen suchten und in der Regel auch nicht besonders systematisch vorgehen. Davon zeugen einerseits unterschiedliche schulinterne Meinungen zur erfolgten bzw. nicht-erfolgten Umsetzung der IFES-SE-Empfehlungen, andererseits die teilweise eher vagen Ausführungen und meist wenig dokumentierten Prozesse. Es liegen aber auch Fälle vor, in denen die Verarbeitung sehr systematisch erfolgte.

Materiell wurden die IFES-SE-Befunde gemäss den qualitativen und quantitativen Erhebungen primär zur Schulentwicklung – Anpassungen im Bereich des QM – und weniger zur Unterrichtsentwicklung genutzt. So attestieren die Befragten in der standardisierten Befragung der IFES-SE primär einen Einfluss auf das QM der Schule und auf die Arbeit der Schulleitung. Die meisten Schulen gaben in den

qualitativen und quantitativen Erhebungen an, dass sie aufgrund der IFES-SE schulintern konkrete Massnahmen umgesetzt haben. Die quantitative Befragung weist darauf hin, dass die Vertretungen der Berufsfachschulen häufiger der Meinung sind, dass sie schulintern Massnahmen zur Umsetzung der IFES-SE initiiert haben. Die Fallstudien zeigen, dass konkrete Aktivitäten beispielsweise die Entwicklung eines Kommunikationskonzepts, die Einrichtung von Austauschgremien oder Lerngemeinschaften oder die Organisation von Weiterbildungen umfassen. Allerdings haben die im Rahmen der Fallstudien interviewten Personen betont, dass sie diese Änderungen teilweise auch ohne die IFES-SE vorgenommen hätten. In ihren Augen wäre es also falsch, die erwähnten Aktivitäten kausal auf die IFES-SE zurückzuführen. In diesem Sinne haben die IFES-SE vermutlich öfters die Lösung bekannter Probleme und die Umsetzung bereits angedachter Massnahmen befördert.

***Welches sind nach Ansicht der Schulen wichtige Anforderungen an die IFES-SE, welche die anschliessende Nutzung der Evaluationsergebnisse durch die Schulen begünstigen? Erfüllen die IFES-SE diese Anforderungen? (Evaluationsfrage B3)***

Die Fallstudien zeigen auf, dass die Schulen wenig spezifische Erwartungen an die konkrete Durchführung der IFES-SE haben. Die Befunde der Fallstudien aber auch der quantitativen Befragung belegen, dass die Schulen grundsätzlich an einer externen Schulevaluation interessiert sind. Sie wünschen sich jedoch eine stärkere Ausrichtung an den Bedürfnissen der einzelnen Schule. Konträr dazu steht die Wahrnehmung der Schulen, für welche die IFES-SE in erster Linie (oder zu einem wesentlichen Teil) ein Steuerungsinstrument der Bildungsverwaltung darstellt. Unsere Analyse zeigt, dass die IFES-SE die partiell und heterogen bestehenden Anforderungen der Schulen aufgrund der ausstehenden funktionalen Klärung nicht angemessen erfüllen können.

***Gibt es schulische Kontextfaktoren (Einstellungen der Schulleitung gegenüber derartigen Evaluationen, usw.), welche die Nutzung der Evaluationsergebnisse durch die Schulen positiv oder negativ beeinflussen? (Evaluationsfrage B4)***

Die Haltung der Schule – und besonders diejenige der Schulleitung – gegenüber dem QM im Allgemeinen und der IFES-SE im Speziellen ist ein wesentlicher Faktor, welcher die schulinterne Nutzung der IFES-SE-Befunde beeinflusst. Die quantitative Befragung weist hier auf deutliche Unterschiede zwischen den Berufsfachschulen und den Mittelschulen hin. Nimmt eine Schulleitung eine deutlich ablehnende Haltung ein, ist es für das IFES-Evaluationsteam schwierig, die Evaluation erfolgreich durchzuführen und Befunde zu generieren, die in den Augen der Schule nützlich sind.

Die Fallstudien zeigen zudem, dass zwar eine sehr engagierte QEL die Nutzung der IFES-SE wesentlich begünstigen kann. Der Handlungsspielraum der QEL wird jedoch von der Schulleitung vorgegeben, so dass es auch vorkommen kann, dass die QEL mehr Änderungen initiieren möchte, als die Schulleitung zulässt. Die geführten Interviews weisen deutlich darauf hin, dass die IFES-SE die Position einer engagierten QEL gegenüber der Schulleitung stärken kann.

Gemäss Aussagen in der standardisierten Befragung mangelte es den Schulen, die keine Umsetzung der IFES-SE vorgenommen haben, primär an personellen oder finanziellen Ressourcen. Diese Angaben von einer vergleichsweise kleinen Zahl an Befragten sind jedoch mit Vorsicht auszulegen, bietet sich doch ein Ressourcenmangel auch als bequeme Ausrede an, um (möglicherweise einschneidende) Massnahmen nicht umsetzen zu müssen.

***Unterstützen die kantonalen Rahmenbedingungen (Vorgaben, Ressourcen, usw.) die Umsetzung der Evaluationsresultate in wirkungsvolle Massnahmen? (Evaluationsfrage B5)***

Die kantonalen Rahmenbedingungen unterstützen die Umsetzung der IFES-SE in wirkungsvolle Massnahmen durch die Schulen kaum. Wie oben dargelegt, scheinen die unzureichend definierten und kommunizierten Zielvorstellungen der IFES-SE die Nutzung zu behindern. Auch dem (grundsätzlich begrüssenswerten) Auswertungsgespräch, welches das MBA mit den Schulen durchführt, kann nur ein limitierter Einfluss auf die Umsetzung der IFES-SE in wirkungsvolle Massnahmen zugeschrieben werden (siehe oben, Evaluationsfrage B2). Die quantitativen und qualitativen Erhebungen zeigen, dass sich manche Schulen zur Umsetzung der IFES-SE-Befunde externe Unterstützung in Form eines Coaching wünschen.

**C. Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE durch die Schulkommissionen und das MBA**

***Werden die Ergebnisse der IFES-SE von den Schulkommissionen und dem MBA als valide und bedeutsam rezipiert? (Evaluationsfrage C1)***

Die Befunde der qualitativen und quantitativen Erhebungen zeigen auf, dass die Schulkommissionen und das MBA die Ergebnisse der IFES-SE insgesamt als zutreffend einschätzen. Einzelne kritische Stimmen in den Interviews weisen darauf hin, dass die IFES-SE zu wenig auf die Bedürfnisse und Eigenschaften der Schulen eingehen und die Befunde teilweise prägnanter formuliert sein könnten. Die quantitative Befragung zeigt, dass die Schulkommmissionspräsidien den Bericht lesen und zur Kenntnis nehmen. Sie beurteilen die Nützlichkeit der Ergebnisse der IFES-SE zum QM deutlich höher als die Schulleitungen und die QEL oder die Präsidien der Lehrpersonenkonvente. Vereinzelt wird methodische Kritik artikuliert, die jedoch aus unserer Sicht nicht gerechtfertigt ist.

Sowohl beim MBA als auch bei den Schulkommissionen weisen speziell die qualitativen Befunde (Module 2 und 4) darauf hin, dass die IFES-SE als wenig oder allenfalls mittelmässig bedeutsam erachtet werden. Die Schulkommissionen interpretieren die IFES-SE als Aktivität, in die sie nicht eingebunden sind und die sie auch nicht betrifft. Beim MBA wird dagegen die Auffassung vertreten, dass die IFES-SE primär auf der Stufe der Schulen (einschliesslich der Schulkommssionen) ihre Wirkungen entfalten sollten. Mit schulübergreifender Perspektive sind die IFES-SE für das MBA wenig bedeutsam.

***Wie werden die Resultate der IFES-SE vom MBA in die Steuerungsprozesse integriert? (Evaluationsfrage C2)***

Das MBA nutzt die Befunde der IFES-SE in erster Linie zur Steuerung der einzelnen Schule. So führt die jeweils zuständige Abteilung des MBA ein Auswertungsgespräch mit der Schule durch, um Massnahmen zur Umsetzung der IFES-SE mit der Schule zu vereinbaren. Das MBA integriert die Befunde der IFES-SE auch in sein internes Reporting zum Qualitätsmanagement der einzelnen Schulen. Die Bedeutsamkeit und Nutzung dieses Reporting variieren MBA-intern zwischen den beiden Bereichen der Mittelschulen und Berufsfachschulen. Im Bereich der Berufsfachschulen werden die Befunde der IFES-SE anhand dieses Reporting auch schulübergreifend genutzt, während dies im Bereich der Mittelschulen kaum der Fall ist.

Eine abteilungsübergreifende Nutzung im MBA oder auch eine Nutzung der IFES-SE durch übergeordnete Einheiten der BI zur Steuerung der Qualitätsentwicklung und -sicherung der Schulen auf der Sekundarstufe II ist hingegen kaum zu erkennen. Während die Ausschreibung zu dieser Evaluation der IFES-SE (BP 2013) sowie auch einzelne Dokumente zum Qualitätsmanagement der Schulen auf der

Sekundarstufe II im Kanton Zürich (MBA 2014) nahelegen, dass eine solche Nutzung jenseits der Steuerung der Einzelschule auf der Ebene des Bildungssystems durchaus auch intendiert ist, zeigen die geführten Interviews (Modul 2, Kapitel 4), dass dieser Nutzung von den verantwortlichen Akteuren eher wenig Bedeutung zugeschrieben wird, und sie auch kaum stattfindet.

***Werden die Schulkommissionen aufgrund der IFES-SE aktiv und führen sie eine Ergebnisverarbeitung mit Blick auf ihre Aufsichtsfunktion durch? (Evaluationsfrage C3)***

Aufgrund der Fallstudien ist diese Frage eindeutig mit „Nein“ zu beantworten. Die Nutzung der IFES-SE durch die Schulkommissionen beschränkte sich in fünf der sechs Fälle auf die Kenntnisnahme des Schlussberichts. Nur in einem Fall nahm die Schulkommission punktuelle Befunde der IFES-SE auf, welche sie direkt betraf. Es entsteht der Eindruck, dass die Schulkommissionen kaum interessiert daran sind, stärker involviert zu sein und die Resultate der IFES-SE selbst intensiv zu nutzen.

Die standardisierte Befragung zeigt, dass die IFES-SE laut den befragten Präsidien in allen Schulkommissionen zwar ein Thema ist, aber eher ein Randthema. Rund ein Drittel der befragten Präsidien ist der Meinung, dass die IFES-SE ein recht zentrales Thema ist. Zugleich gab jedoch knapp die Hälfte der befragten Präsidien an, dass die Schulkommission aufgrund der IFES-SE unverbindliche Empfehlungen oder verbindliche Anweisungen zuhanden der Schule formulierte und mitverfolgt, ob die Schulen die Empfehlungen oder Anweisungen auch umsetzen. Dieses Resultat zur Bedeutsamkeit der IFES-SE in den Schulkommissionen überrascht angesichts der Befunde aus den Fallstudien. Möglicherweise wird hier die Nutzung der IFES-SE durch die Schulkommissionen überhöht dargestellt. Aufgrund unterschiedlicher Anhaltspunkte haben wir den Eindruck erhalten, dass die Schulkommissionen die Auffassung vertreten, dass die IFES-SE für die Schulen und/oder für das MBA (und die BI) realisiert werden und für die Schulkommissionen keine grosse Handlungsrelevanz haben. Eine weiterführende Analyse der quantitativen Befragungsdaten auf der Ebene der Schulen wäre hier durchaus interessant.

***Welches sind nach Ansicht des MBA und der Schulkommissionen wichtige Anforderungen an die IFES-SE, welche die anschliessende Nutzung der Evaluationsergebnisse begünstigen? Erfüllen die IFES-SE diese Anforderungen? (Evaluationsfrage C4)***

Diese Frage ist schwierig zu beantworten, da sie je nach Art der beabsichtigten Nutzung wohl anders ausfällt. Im MBA und in den Schulkommissionen besteht in erster Linie die Auffassung, die schulinterne Nutzung stehe im Vordergrund. Da für diese Nutzung die Schulen bzw. die Schulleitungen und QEL verantwortlich sind, bestehen im MBA und bei den Schulkommissionen keine gefestigten Ansichten bezüglich Anforderungen an die IFES-SE, welche eine Nutzung der Evaluationsergebnisse begünstigen würden.

***Unterstützen die kantonalen Rahmenbedingungen (Vorgaben, Ressourcen, usw.) die Umsetzung der Evaluationsresultate in wirkungsvolle Steuerungsmassnahmen? (Evaluationsfrage C5)***

Die von Seiten des Kantons geschaffenen Voraussetzungen lassen aufgrund einer unklaren Definition der Funktion der IFES-SE nur beschränkt zu, dass die Evaluationsresultate in wirkungsvolle Steuerungsmassnahmen umgesetzt werden. Weil ein gemeinsam getragenes Funktionsverständnis der Beteiligten & Betroffenen fehlt, wird das Wirksamkeitspotential der IFES-SE bei weitem nicht ausgeschöpft. So bestehen unterschiedliche Vorstellungen darüber, wer die IFES-SE in erster Linie nutzen soll. Die Schulkommissionen fühlen sich beispielsweise durch die IFES-SE weder einbezogen noch

angesprochen und erkennen folglich in den Befunden und Empfehlungen der IFES-SE auch kaum Handlungsimpulse. Beim MBA werden die Befunde aus den IFES-SE im Rahmen der Massnahmenvereinbarung mit den Schulen genutzt. Die kantonalen Rahmenbedingungen werden dabei so interpretiert, dass eine Fokussierung auf die Umsetzung bei den Einzelschulen erfolgt. Eine anderweitige Nutzung oder eine schulübergreifende Steuerung steht nicht im Vordergrund. Für letzteres wäre aber wohl auch eine wesentliche Anpassung des IFES-SE-Ansatzes erforderlich, namentlich hinsichtlich einer erhöhten Vergleichbarkeit der Befunde zu den Einzelschulen. Die derzeitige Konzeption mit einer spezifisch auf die Bedürfnisse der Einzelschule ausgerichteten Anlage ist für eine schulübergreifende Nutzung weniger geeignet.

#### **D. Nutzung der Ergebnisse der IFES-SE auf Bildungssystemebene**

*Ist es möglich, die Resultate aus den IFES-Berichten für das Bildungsmonitoring durch die BI zu verwenden? Im Rahmen des Bildungsmonitoring werden generalisierende Aussagen zum Standard der Sekundarstufe II gemacht. Im Zentrum stehen zusammenfassende Resultatbeschreibungen; Ergebnisse einzelner Schulen sind nicht von Interesse. (Evaluationsfrage C1)*

Eine Nutzung der IFES-SE-Berichte für das Bildungsmonitoring setzt voraus, dass geeignete Daten systematisch und in vergleichbarer Art erhoben werden. Dies ist derzeit nicht der Fall:

- Zwischen den Schulen vergleichbare Daten werden im Rahmen der IFES-SE nur selten erhoben. Vielfach sind die Daten aufgrund einer selektiven Vorgehensweise oder aufgrund der Datenart für ein Bildungsmonitoring ungeeignet. Hierzu wären stärker standardisierte und systematisch erhobene Daten notwendig.
- Die Vorgaben des Kantons und von IFES gewährleisten keine einheitliche Form der Datenerhebung. Das Vorgehen unterscheidet sich von Schule zu Schule, von IFES-SE zu IFES-SE. Um zwischen den IFES-SE vergleichbare Daten zu generieren, müssten die entsprechenden Vorgaben deutlich präziser (und restriktiver) ausfallen.
- Ein fundiertes Monitoring ist zudem darauf angewiesen, dass die Berichterstattung hinreichend über die Vorgehensweise bei der Datenerhebung Auskunft gibt. Dies ist mit der vorliegenden Berichterstattung nicht gewährleistet.

Zudem ist darauf hinzuweisen, dass eine solche Nutzung der externen Schulevaluation schwer mit einer auf der Stufe der Einzelschule bedürfnisgerechten Ausgestaltung, also einer hohen Passung, zu vereinbaren ist.

## **8.2 Übergreifende Befunde**

Unsere Abklärungen haben vielfach aufgezeigt, dass aufgrund der teilweise diffusen, teilweise abweichenden oder auch teilweise überladenen *Funktionszuweisungen* die IFES-SE ihr Potential nicht ausschöpfen können. Diese Problematik hat zwei Ebenen, nämlich eine materielle und eine kommunikative:

- Materiell betrachtet zeigt sich, dass die entsprechenden Grundlagen (vgl. zum Beispiel BP 2006: 46; BP 2013; BP 2015: 74 IFES 2014b:10) aber auch viele Akteure häufig das Verständnis vertreten, dass die IFES-SE gleichermassen ein Instrument im Dienste der Schulen, aber auch im

Dienste der Schulkommissionen und der zuständigen Verwaltungsstellen sein soll. Auch anzutreffen – wenn auch deutlich seltener – sind die Vorstellungen, dass die IFES-SE auch zugunsten der Politik oder einer breiteren Öffentlichkeit erstellt werden.

- Die verschiedenen und sehr unterschiedlichen Funktionen werden wenig klar und nur selektiv kommuniziert. Deshalb bestehen unter den Beteiligten & Betroffenen einer IFES-SE divergierende Auffassungen hinsichtlich der durch die IFES-SE zu erfüllenden Funktionen. Dies kann zu dysfunktionalem Verhalten, zu Abwehrstrategien oder zu Irritationen führen, welche die (wie auch immer definierte) Funktionalität der IFES-SE einschränkt.

Unsere Analysen – besonders in den Experteninterviews, den Fallstudien und der standardisierten Befragung – lassen erkennen, dass teilweise Zweifel hinsichtlich der Relevanz der durch IFES-SE hergeleiteten Befunde bestehen. Verschiedentlich trifft man auf Hinweise, dass die durch IFES-SE evaluierten Fragen nicht wirklich die Themen aufgreifen, die den Akteuren relevant erscheinen. Eine in der Tendenz eher wertschätzende denn kritische Haltung, wie diese Fragen in den IFES-SE beurteilt werden, akzentuiert die Problematik. Der (wahrgenommene) Mangel an *Bedeutsamkeit* schränkt das Wirkungspotential der IFES-SE ein. Diese Problematik scheint sich mit der zunehmenden Zahl an durchlaufenen Evaluationen noch zu verstärken, besonders was die Meta-Evaluation zum Qualitätsmanagement betrifft.

Hinsichtlich des *Kosten-Nutzen-Verhältnisses* zeigen die Befunde aus den einzelnen Modulen, dass die Aktivitäten der IFES-SE erhebliche Ressourcen binden, sowohl die für die externe Durchführung der IFES-SE erforderlichen Mittel, als auch der bei den Schulen anfallende Aufwand. Weniger intensiv scheint dagegen der Ressourceneinsatz bei der Valorisierung der Befunde und Empfehlungen der IFES-SE sowie der daraus abgeleiteten Massnahmen. Hier setzt eine Kritik bezüglich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der IFES-SE im Kanton Zürich an: Es besteht bei verschiedenen Akteuren im Feld – aber auch bei uns – der Eindruck, dass aus den Ergebnissen der IFES-SE zu wenig gemacht wird. Der zweite Kritikpunkt betrifft die Aufwandseite, wobei weniger der Umfang des Aufwandes im Fokus steht, als vielmehr die Art, wie die eingesetzten Ressourcen verwendet werden. Angesichts der doch erheblichen Kosten für die Realisierung der IFES-SE würde man hinsichtlich der Ausgestaltung der IFES-SE etwa eine stärkere Passung an die Einzelschule oder belastbare schulübergreifende Befunde erwarten – je nachdem, welche Funktion die IFES-SE zu erfüllen haben. Auch bezüglich der Instrumentierung der IFES-SE würde man angesichts der eingesetzten Ressourcen mehr erwarten. So sollte – um nur zwei Beispiele zu nennen – eine standardisierte Befragung oder eine teilnehmende Beobachtung durchaus innerhalb der verfügbaren Ressourcen zu realisieren sein. Insgesamt betrachtet erscheint der Ressourceneinsatz für die IFES-SE als angemessen angesichts der Bedeutung der Schulen der Sekundarstufe II. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis könnte bzw. müsste aber gesteigert werden.

### 8.3 Empfehlungen

Wir haben insgesamt zwölf Empfehlungen formuliert. Die Empfehlungen 1 bis 3 befassen sich mit der generellen Ausrichtung der externen Schulevaluation auf der Sekundarstufe II des Kantons Zürich. Die Empfehlungen 4 bis 6 betreffen konkrete Aspekte der externen Schulevaluation. Die Empfehlungen 7 bis 12 beziehen sich auf die Berichterstattung, den Berichtsweg und die Publikation der Evaluationsberichte.



### 8.3.1 Empfehlungen zur generellen Ausrichtung der externen Schulevaluation

Die ersten drei Empfehlungen befassen sich mit dem wichtigsten Befund der vorliegenden Evaluation der IFES-SE, wonach die intendierte Zielsetzung und Funktionalität diffus und teilweise überladen ist und von den Beteiligten & Betroffenen unterschiedlich interpretiert wird. Dies führte dazu, dass die IFES-SE ihr Wirkungspotenzial nicht ausschöpfen konnten.

Die ersten zwei Empfehlungen werden gemeinsam erläutert, da die Zuständigkeiten der Akteure (Empfehlung 2) in Abhängigkeit der Zielsetzung und Funktionalität der externen Schulevaluation (Empfehlung 1) festgelegt werden sollten. Die dritte Empfehlung befasst sich schliesslich mit der Fragestellung der zukünftigen externen Schulevaluation.

**Empfehlung 1: Die Zielsetzung und Funktionalität der externen Schulevaluation sollte geklärt und deutlich kommuniziert werden.**

**Empfehlung 2: Die Zuständigkeiten der Akteure bei der Durchführung und der Nutzung der externen Schulevaluation sollten explizit festgelegt und verankert werden.**

Die externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich ist in einen hoch komplexen Kontext der staatlichen Steuerung eingebettet (siehe Kapitel 3.2): Die Sekundarstufe II wird durch zahlreiche kollektive Akteure mit unterschiedlichen Aufgaben und Kompetenzen geprägt. Die Handlungskoordination ist spannungsreich, da die einzelnen Schulen teilautonom sind und nach Eigenständigkeit streben, während die verschiedenen kantonalen Behörden und Verwaltungsstellen an einer hohen Qualität aller kantonalen Schulen interessiert sind. Dieser Kontext der Steuerung der Sekundarstufe II im Kanton Zürich stellt für die externe Schulevaluation eine Herausforderung dar. Aufgrund des Fokus' der vorliegenden Evaluation werden wir uns in den Empfehlungen aber nicht mit diesem Kontext befassen, sondern uns darauf beschränken, innerhalb dieses Rahmens Handlungsmöglichkeiten für die externe Schulevaluation aufzuzeigen.

Die externe Schulevaluation kann in diesem Kontext unterschiedliche Funktionen übernehmen und relevante Informationen generieren, welche es den Beteiligten & Betroffenen erlaubt, ihre Steuerungs- und Entwicklungsaufgaben informierter wahrzunehmen. Wie die hier dokumentierten Befunde aufzeigen, ist jedoch zentral, dass die Zielsetzung und die Funktionalität nicht überladen, eindeutig definiert und den Beteiligten & Betroffenen bekannt sind (Empfehlung 1). Damit die externe Schulevaluation ihre Zielsetzung und Funktion realisieren kann, ist es zentral, dass den Beteiligten & Betroffenen bekannt ist, wer für deren Durchführung und Nutzung zuständig ist. Dies bedeutet, dass die Zuständigkeiten explizit geklärt und kommuniziert werden sollten und die zuständigen Akteure befähigt sind, ihre Zuständigkeit angemessen wahrzunehmen (Empfehlung 2).

In der Evaluationsliteratur wird zwischen der formativen und summativen Funktion unterschieden (Scriven 1966, 1972, Widmer/Frey 2006, Widmer/De Rocchi 2012).

Eine *formative* Evaluation hat die Verbesserung des Evaluationsgegenstandes zum Ziel und will somit Grundlagen für die interne Verbesserung des Evaluationsgegenstandes bereitstellen. Formative Evaluationen richten sich in der Regel an Adressaten, die sich direkt mit dem Evaluationsgegenstand befassen. Im vorliegenden Fall sind dies die jeweilige Schule bzw. deren Organe (Schulkommission, Schulleitung, QEL, Lehrpersonenkonvent, usw.) und Beteiligte. Eine formative Funktion beabsichtigt, einen Lern- und Entwicklungsprozess auf der Ebene des Evaluationsgegenstandes zu unterstützen. Damit dies gelingen kann, müssen primär zwei Bedingungen erfüllt werden: Die Evaluation hat sich in der Ausgestaltung an der einzelnen Schule zu orientieren. Folglich ist es sinnvoll, dass sich die

Schule bezüglich zu evaluierender Themen und Fragestellungen sowie anzuwendender Bewertungskriterien und Verfahren einbringen kann, damit die Evaluation tatsächlich ihren Bedürfnissen entspricht. Zweitens muss die Schule die Gewissheit haben, dass die Evaluationsbefunde nicht von Dritten (etwa der weisungsbefugten Bildungsverwaltung) gegen ihre Interessen genutzt werden können. Ist dieser Punkt nicht erfüllt, wird sich die jeweilige Schule kaum auf heikle Evaluationsthemen einlassen. Diese Ausführungen zeigen, dass eine formative Ausrichtung der externen Schulevaluation die Verwendung der Evaluationsbefunde durch Kreise ausserhalb der Schule grundsätzlich beschränkt. Einerseits weisen formative Evaluationen eine hohe Kontextbezogenheit auf. Thema und Fragestellung sollten dem Informationsbedürfnis der individuellen Schule entsprechen, so dass Grundlagen generiert werden, welche der Schule zur Verbesserung der Qualität nützlich sind. Die Evaluationsbefunde der einzelnen Schulen sind demzufolge kaum miteinander zu vergleichen und auf der Ebene des Bildungssystems (der Sekundarstufe II) wenig aussagekräftig. Andererseits ist eine Zweitverwendung auf der Ebene des Bildungssystems, beispielsweise durch die Bildungsverwaltung, problematisch, weil damit die Schule steuernde Eingriffe befürchten könnte und damit der formative Charakter untergraben werden könnte.

Eine *summative* Evaluation hingegen zieht Bilanz des Erreichten und dient primär der Kontrolle und Rechenschaft. Die Adressaten einer summativen Evaluation finden sich deshalb in erster Linie ausserhalb des Evaluationsgegenstandes. Summative Evaluationen können die Grundlagen für Entscheide über die Terminierung bzw. Weiterführung oder Weiterentwicklung eines Gegenstandes bilden. Für die Kreise, die sich direkt mit dem Evaluationsgegenstand befassen, haben summative Evaluationen mitunter einen bedrohlichen Charakter, wenn sie aus ihrer Perspektive negative oder unnötige Eingriffe (Sanktionen) vermuten (antizipieren). Eine summativ angelegte externe Schulevaluation hat dementsprechend zum Ziel, Entscheidungsgrundlagen zu generieren, die zur Steuerung der Schule(n) auf der Sekundarstufe II nützlich sind. Es steht nicht nur die Qualität der einzelnen Schule im Vordergrund, sondern auch die Qualität der Gesamtheit der Schulen auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich. Deshalb sind Befunde zu den Schulen von Interesse, die vergleichbar sind.

Vor dem Hintergrund dieser beiden unterschiedlichen Zielsetzungen empfehlen wir, zukünftig der externen Schulevaluation eine eindeutige Funktion zuzuweisen und auf eine Vermischung der beiden Funktionen zu verzichten.<sup>54</sup> Konkret sind drei Alternativen denkbar, die nachfolgend kurz skizziert werden. Dabei werden auch die Rollen diskutiert, die sich für die beteiligten Akteure ergeben.

#### *Alternative A: Formative Ausrichtung*

Bei der Alternative A steht die Weiterentwicklung der einzelnen Schule im Vordergrund. Die externe Schulevaluation soll Grundlagen generieren, die der jeweiligen Schule nützlich sind, um die Schulqualität zu verbessern. Die externe Schulevaluation steht damit gänzlich im Dienst der Schulentwicklung. Dies impliziert, dass die jeweilige Schule die Themensetzung bestimmen kann. Im Prinzip wäre es konsequent, die Auftragsvergabe für die externe Schulevaluation der jeweiligen Schule zu übergeben, damit sie die externe Evaluation auf ihre Bedürfnisse abstimmen kann. So kann sichergestellt werden, dass die Schule sich für die externe Schulevaluation verantwortlich fühlt und dadurch geneigt ist, den grösstmöglichen Nutzen daraus zu ziehen. Bei dieser Alternative ist zentral, dass die Schule nicht befürchten muss, dass die Evaluationsbefunde durch Dritte gegen ihre Interessen genutzt werden. Dies wird durch die Übertragung der Auftragsvergabe an die Schule strukturell unterstützt. Bei der Alternative A ist folglich in erster Linie die Einzelschule für die Durchführung und Umsetzung der externen

<sup>54</sup> Dieses Postulat ist nicht neu. So schrieb Michael Scriven vor knapp fünfzig Jahren: „For this reason the formative evaluators should be very sharply distinguished from the summative evaluators, with whom they may certainly work in developing an acceptable summative evaluation schema, but they should of course exclude themselves from any judgemental role.“ (Scriven 1966: 8-9)

Schulevaluation zuständig. Die Bildungsverwaltung legt die schulübergreifenden Rahmenbedingungen (etwa Budget- und Zeitrahmen der externen Schulevaluation) fest und stellt die Kommunikation zur Zielsetzung und Funktionalität der externen Schulevaluation sicher. Dazu gehört auch eine klare Kommunikation zur erwarteten Nutzung durch die Schulen. Die Rolle der Bildungsverwaltung sowie weiterer Akteure ist ebenfalls explizit zu klären und zu kommunizieren. Diese Alternative A würde bei den Schulen vermutlich eine hohe Akzeptanz geniessen. Mit dieser, durch die Schulen gesteuerten, formativen Ausrichtung nähert sich die externe Schulevaluation der Positionierung der Selbstevaluation an.

#### *Alternative B: Summative Ausrichtung*

Bei der Alternative B dient die externe Schulevaluation als Kontroll- und Steuerungsinstrument der Qualitätssicherung der Schulen auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich. Dies bedingt, dass die Evaluation nicht von der Schule selbst sondern von einem Akteur mit Aufsichtsfunktion verantwortet wird. Dieser sollte eine grösstmögliche Distanz zum Evaluationsgegenstand aufweisen, um über eine möglichst hohe Glaubwürdigkeit bei Dritten zu verfügen. Damit wird deutlich, dass die Organe der Schule (einschliesslich der Schulkommission) die Evaluation nicht selbst verantworten sollten. Eine summative externe Schulevaluation sollte Befunde generieren, die über die Schulen hinweg vergleichbar sind. Deshalb ist ein standardisiertes Vorgehen angezeigt. Die Themensetzung orientiert sich an den Informationsbedürfnissen der Aufsicht und erfolgt nicht schulspezifisch, sondern für alle Schulen gleich. Damit wären die erhobenen Daten auch für das Bildungsmonitoring nutzbar. Es wäre denkbar, die externe Schulevaluation weniger aufwändig zu gestalten, dafür jedoch häufiger, beispielsweise alle vier Jahre, durchzuführen. Die vorliegenden Befunde legen zudem nahe, die Meta-Evaluation des QM zu reduzieren und die Primärevaluation zu stärken. Folglich liegt die externe Schulevaluation bei der Alternative B in erster Linie in der Zuständigkeit der übergeordneten Bildungsverwaltung. Sie legt nicht nur die generellen Rahmenbedingungen, sondern auch das Thema fest und ist für die Nutzung der externen Schulevaluation zuständig. Die Schulen sind dabei angemessen einzubeziehen. Auch bei dieser Alternative ist es zentral, dass die Bildungsverwaltung nicht nur die Zielsetzung und Funktionalität der externen Schulevaluation, sondern auch die Rollen aller Beteiligten & Betroffenen definiert und kommuniziert. Aufgrund der vorliegenden Befunde ist für diese Alternative die Akzeptanz seitens der Schulen kritisch einzuschätzen. Diese summative Ausrichtung entspricht der Vorstellung einer kritischen und unabhängigen Aussensicht als Ergänzung zur Selbstevaluation zur Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung.

#### *Alternative C: Kombination*

Bei dieser Alternative werden Alternative A und B kombiniert, aber als deutlich getrennte Elemente der externen Schulevaluation durchgeführt. Element A dient der Weiterentwicklung der Schulen und hat eine formative Ausrichtung. Element B hingegen dient der Rechenschaftslegung gegenüber Dritten. Die Herausforderung dieser Alternative C liegt darin, die Unabhängigkeit dieser beiden Elemente zu gewährleisten und gleichzeitig eine Koordination zwischen den beiden Elementen vorzunehmen.

Die Alternative C kommt der bisherigen Konzeption der IFES-SE am nächsten, da die IFES-SE summative und formative Funktionalitäten aufweist. Während jedoch die bisherige Konzeption der IFES-SE eine Vermischung der Funktionalitäten aufweist, besteht die Alternative C aus einer Kombination mit zwei getrennten, von einander unabhängigen Elementen für die beiden Funktionen. Im Gegensatz zur bisherigen Konzeption der IFES-SE bedingt Alternative C eine durchgängige Trennung der formativen und summativen Funktionen hinsichtlich Evaluationsthemen, Bewertungsgrundlagen, Träger, Berichterstattung etc. In diesem Sinn sind für Element A (formative Funktion) unsere Ausführungen zur Alternative A und für das Element B (summative Funktion) unsere Ausführungen zur Alternative B

parallel zu berücksichtigen. Zusätzlich sind Fragen der Koordination zwischen den beiden unabhängigen Elementen zu klären. Diese betreffen beispielsweise den Zeitpunkt oder Rhythmus der Durchführung der beiden Elemente.

Auch bei dieser Alternative ist es zentral, dass die Zielsetzungen und Erwartungen angemessen kommuniziert werden. Dies ist besonders anspruchsvoll, weil es nicht zuletzt darum geht, die beiden Ausrichtungen als verschiedenartige aber koordinierte Elemente der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung gegenüber Beteiligten & Betroffenen transparent zu machen. Bei dieser Alternative ist ein Bedeutungszuwachs für die externe Schulevaluation zu erwarten, wenn die Rollen der beteiligten Akteure geklärt und verankert werden.

**Empfehlung 3: Die externe Schulevaluation sollte anhand der Evaluationsfragestellung fokussiert werden.**

Die Fragestellung der externen Schulevaluation sollte der gewählten Zielsetzung und Funktionalität entsprechen: Formative Evaluationen befassen sich nicht mit den gleichen Fragen wie summative Evaluationen. Darüber hinaus empfehlen wir, die externe Schulevaluation anhand der Fragestellung zu fokussieren. Die bisherige Praxis verzichtete zumindest bei der Meta-Evaluation des QM weitgehend auf eine Fokussierung der Fragestellung (MBA 2012a). Dadurch werden zwar alle Aspekte des QM thematisiert, die Evaluation bleibt jedoch eher oberflächlich und weist in Bezug auf die einzelnen Aspekte eine geringe Untersuchungstiefe aus. Es entstand mitunter auch der Eindruck, dass eher zufällig gewisse Probleme aufgegriffen wurden.

Die Fokussierung sollte den Bedürfnissen der Beteiligten & Betroffenen entsprechen. Bei einer formativen Ausrichtung der externen Schulevaluation stehen die Informationsbedürfnisse der jeweiligen Schule im Vordergrund, bei einer summativen Ausrichtung hingegen diejenigen der Behörde, welche die Aufsicht ausübt und die Evaluationen in Auftrag gibt. Auch bei einer summativen Ausrichtung sollen die Anliegen der Schulen durchaus in die Ausrichtung der Evaluationen einfließen, aber eher die generellen Anliegen der Gesamtheit der Schulen und nicht jene der einzelnen Schule. Die Fragestellung der Meta-Evaluation des QM könnte beispielsweise auf Aspekte fokussiert werden, die sich in mehreren IFES-SE als problematisch erwiesen haben.

Die wiederkehrende Durchführung einer mehr oder weniger unveränderten Meta-Evaluation des QM erscheint nicht zielführend. Einerseits wäre durchaus eine Reduktion der Meta-Evaluation zugunsten der Primärevaluation sinnvoll. Andererseits kann die Meta-Evaluation aber durch den Einsatz einer thematisch fokussierenden Fragestellung auch weiterhin so ausgestaltet werden, dass sie nicht obsolet wird. Dies würde es den Aufsichtsbehörden erlauben, hinsichtlich der Weiterentwicklung des QM gezielt Schwerpunkte zu setzen.

Anhand der Evaluationsfragestellung wird auch der relevante Dokumentations- und Informationsbedarf definiert. Eine Fokussierung der Fragestellung wird sich folglich auch in diesem Bereich niederschlagen und die Erhebungsinstrumente (einschliesslich des Schulportfolios) sind entsprechend anzupassen. Ein Schulportfolio und ein Schulbesuch zur Datenerhebung werden sich dadurch aber nicht erübrigen. Eine Fokussierung der Fragestellung könnte aber beim Schulportfolio den Dokumentationsbedarf durchaus reduzieren.

### 8.3.2 Empfehlungen zur konkreten Ausgestaltung der externen Schulevaluation

**Empfehlung 4: Der Ressourceneinsatz für die externe Schulevaluation sollte beibehalten werden, die Kostenwirksamkeit sollte jedoch gesteigert werden.**

Um das Verhältnis zwischen den anfallenden Kosten und der Wirkungen (also die Kostenwirksamkeit) und letztlich auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu verbessern, können grundsätzlich entweder die Kosten reduziert und/oder die Wirksamkeit gesteigert werden.

Im vorliegenden Fall der externen Schulevaluation sind gewisse Ressourcen nötig, damit die Evaluation als glaubwürdige und fundierte Aktivität überhaupt eine Wirkung entfalten kann. Es ist zu erwarten, dass bei einer Reduktion des Aufwands die Wirksamkeit ebenfalls – wenn nicht sogar überproportional – reduziert würde. Die insgesamt in die Sekundarstufe II im Kanton Zürich investierten Mittel sind erheblich: Der Aufwand betrug im Jahr 2014 rund 790 Mio. Franken bei der beruflichen Grundbildung resp. 424 Mio. Franken bei den Mittelschulen (Regierungsrat 2015: 664). Die jährlichen Ausgaben des Kantons für den Auftrag an IFES, die kantonalen Schulen der Sekundarstufe II extern zu evaluieren (vgl. Kapitel 2.1), sind im Vergleich dazu gering. Angesichts der erheblichen Ressourcen, die in die Bildung auf Sekundarstufe II im Kanton Zürich fließen, ist es vernünftig, die eingesetzten Instrumente zur Qualitätsentwicklung und -sicherung mit ausreichenden Ressourcen auszustatten. Die Frage, ob IFES mit den eingesetzten Mitteln angemessene Leistungen erbracht hat, wird unterschiedlich beantwortet: Die Betroffenen & Beteiligten beurteilen die konkrete Ausgestaltung, die Durchführung aber auch die Befunde der IFES-SE im vorgegebenen kantonalen Rahmen durchaus positiv. Wie dargelegt (siehe Kapitel 8.2), haben die IFES-SE unsere diesbezüglichen Erwartungen nicht gänzlich erfüllt. Aufgrund unserer Einschätzung sollte mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen (je nach der IFES-SE zugeordneten Funktion) eine stärkere Ausrichtung auf die Bedürfnisse der jeweiligen Schule oder belastbare, zwischen den Schulen vergleichbare Befunde realisiert werden können. Auch auf der instrumentellen Ebene scheint eine breitere Abstützung realistisch.

Aufgrund der ungeklärten Ausrichtung der IFES-SE konnte sie ihr Wirksamkeitspotenzial bisher nur teilweise realisieren. Aus unserer Sicht steht deswegen ausser Frage, dass primär die Wirksamkeit der externen Schulevaluation verbessert werden sollte, in dem ihre Zielsetzung und Funktionalität geklärt und die Zuständigkeiten explizit definiert werden (siehe Empfehlungen 1 und 2).

**Empfehlung 5: Die Methodenvielfalt der externen Schulevaluation sollte gesteigert werden.**

Unsere Evaluation hat aufgezeigt, dass die Datenerhebung der IFES-SE oft auf Gruppeninterviews und Ratingkonferenzen basiert und damit kollektive, diskursive Verfahren dominieren. Standardisierte Befragungen sind hingegen eher selten (vgl. Kapitel 5.5). Vor diesem Hintergrund empfehlen wir, eine höhere Methodenvielfalt anzustreben (SEVAL-Standard G7 „Analyse qualitativer und quantitativer Informationen“, Widmer et al. 2000: 12). Individuelle, standardisierte Methoden sollten häufiger eingesetzt werden.

Je nach Ausrichtung der externen Schulevaluation (Empfehlung 1 und 2) sind die methodischen Festlegungen übergeordneter Art – gültig für alle externen Schulevaluationen in einem Zyklus – oder sie sind wie bisher auf der Ebene der einzelnen, externen Schulevaluation angesiedelt. Grundsätzlich sollte die Erhebungs- und Auswertungsmethodik der Fragestellung und der Datenlage gerecht werden. Die Wahl der Methoden ist transparent darzulegen.

### **Empfehlung 6: Die externe Schulevaluation sollte eine Kontextanalyse umfassen.**

Die Analyse der IFES-SE-Berichte hat ergeben, dass eine Kontextanalyse oft fehlt (siehe Kapitel 5.5). Damit wird ein Standard der SEVAL in der bisherigen Praxis der IFES-SE nur unzureichend berücksichtigt (SEVAL-Standard G2 „Kontextanalyse“, vgl. Widmer et al. 2000: 10). Eine Analyse des Kontexts ist für eine fundierte Evaluation unabdingbar, weil dieser den Evaluationsgegenstand und die Evaluationsbefunde prägen und beeinflussen kann. Eine Evaluation, die den Kontext vernachlässigt, läuft Gefahr, diese Einflüsse zu übersehen. Kontextwissen ist nötig, um die externe Schulevaluation auf den jeweiligen Kontext abzustimmen, aber auch um die generierten Befunde zu interpretieren.

Der Kontext der Schule umfasst die Kombination aller Rahmenbedingungen, welche die Schule umgeben. In der Literatur wird oft zwischen schulinternen und -externen Rahmenbedingungen unterschieden (Ehren/Visscher 2006; Husfeldt 2011). Schulinterne Faktoren umfassen beispielsweise die Entwicklungsfähigkeit der Schule, die Haltungen der Schulakteure gegenüber Entwicklungsprozessen, die Schulkultur in einem umfassenden Sinn, aber auch die Angebote und die Organisation der Schule. Zu den schulexternen Faktoren zählen neben dem Entwicklungsdruck, den externen Unterstützungsleistungen, beispielsweise auch die lokalen Bedürfnisse, das soziale und politische Klima und die institutionelle Einbindung der Schule in das Bildungswesen des Kantons Zürich (siehe dazu auch Kapitel 3.2). Vor diesem Hintergrund empfehlen wir, dass zukünftige externe Schulevaluationen eine Kontextanalyse umfassen. Die Kontextanalyse sollte selbstverständlich umfangsmässig in einem angemessenen Verhältnis zur Analyse des eigentlichen Gegenstandes stehen.

### **8.3.3 Empfehlungen zur Berichterstattung und Publikation der externen Schulevaluation**

#### **Empfehlung 7: Der Evaluationsbericht sollte sich auf die notwendigen Elemente beschränken.**

Unsere Analyse der IFES-SE-Berichte hat einerseits ergeben, dass die Berichte teilweise notwendige Elemente nicht hinreichend abdecken. Andererseits enthalten die Berichte Elemente, die entweder nicht in einen externen Evaluationsbericht gehören oder weggelassen werden sollten, um den Bericht konziser zu fassen. An dieser Stelle möchten wir nur die Elemente erwähnen, die in den von uns analysierten IFES-SE-Berichten zu wenig Berücksichtigung fanden oder weggelassen werden sollten.<sup>55</sup>

Folgende Elemente wurden gemäss unserer Berichtsanalyse zu wenig präzise oder zu wenig systematisch berücksichtigt:

- Zielsetzung und Fragestellung der externen Schulevaluation
- Grundlagen der Bewertung (Bewertungskriterien)
- eingesetzte Methodik
- Kontextanalyse

Bei einer externen Schulevaluation, die mehrere Untersuchungsteile – eine Meta-Evaluation des QM und ein Fokusthema – umfasst, ist darauf zu achten, dass diese Elemente für alle Untersuchungsteile präzisiert werden. Unsere Analyse der IFES-SE-Berichte hat gezeigt, dass diese Elemente bei der Meta-Evaluation und beim Fokusthema unterschiedlich berücksichtigt wurden. Zwar wird in den meisten analysierten IFES-SE-Berichten dargelegt, dass es sich um eine Evaluation des Qualitätsmanagements handelt, aber die Ziele und Fragestellung werden darüber hinaus selten konkretisiert (vgl. dazu auch Empfehlung 3 und Kapitel 5.5). Beim Fokusthema ist die Fragestellung oft präzise festgehalten, dafür fehlt in der Regel ein formuliertes Ziel. So bleibt die Ausrichtung der jeweiligen IFES-SE diffus. Wir

<sup>55</sup> Eine umfassende Checkliste zum Inhalt eines Evaluationsberichts findet sich beispielsweise bei Widmer (2005: 21-23).

empfehlen, dass die Zielsetzung und die Fragestellung der externen Schulevaluation explizit, konkret und klar im einzelnen IFES-SE-Bericht festgehalten werden.

Der Evaluationsbericht sollte zudem auch Transparenz über die eingesetzte Methodik und die Bewertungsgrundlagen schaffen. Angaben zur Methodik und zu den Bewertungskriterien sind zentral, um die Befunde der Evaluation nachvollziehbar und beurteilbar zu machen. Die analysierten IFES-SE-Berichte enthalten weitgehend identische Ausführungen zur Methodik. Konkrete Angaben zum Einsatz der aufgelisteten Erhebungsinstrumente oder zu deren Ausgestaltung fehlen. Die Ausführungen zum Vorgehen bleiben meist vage. Zudem sind die eingesetzten Instrumente in den IFES-SE-Berichten in der Regel nicht enthalten. Die Bewertungsgrundlagen werden nicht in allen analysierten IFES-SE-Berichten offengelegt. Schliesslich haben wir bereits bei Empfehlung 6 erörtert, dass zukünftige externe Schulevaluationen eine Kontextanalyse umfassen sollten.

Demgegenüber enthalten die von uns analysierten IFES-SE-Berichte folgende zwei Elemente, die weggelassen werden sollten:

- Beschreibung des Standardrepertoires der IFES-SE-Erhebungsinstrumente
- Selbstbeschreibung der Schule

Die Beschreibung des Standardrepertoires der IFES-SE-Erhebungsinstrumente ist aus der Perspektive des einzelnen Evaluationsberichts nicht nötig, da sie nicht dazu dient, die vorliegenden spezifischen Evaluationsbefunde zu beurteilen. Die „Selbstbeschreibung der Schule“ (nicht zu verwechseln mit der „Selbsteinschätzung“) gehört grundsätzlich nicht in eine externe Schulevaluation, die per definitionem eine Fremdbeurteilung umfasst und die Beschreibung und Beurteilung des Evaluationsgegenstandes externen Expertinnen und Experten überträgt (Widmer/De Rocchi2012:31). Gefragt ist hier eine Darstellung der Aussensicht zur Schule.

**Empfehlung 8: Die Empfehlungen der externen Schulevaluation sollten aussagekräftig und spezifisch formuliert werden.**

Die Empfehlungen der externen Schulevaluation sind aus der Perspektive der Nutzung der Evaluationsergebnisse zentral, da sie aufzeigen, welche konkreten Änderungen des Evaluationsgegenstandes und möglicherweise auch der jeweiligen Rahmenbedingungen das IFES-Evaluationsteam aufgrund der Evaluationsergebnisse für sinnvoll erachtet, um den Evaluationsgegenstand zu verbessern. Folglich sollte für die Adressatinnen und Adressaten der Evaluation die Begründung der Empfehlungen nachvollziehbar sein und die Empfehlungen sollten spezifische Handlungsanweisungen umfassen. Einerseits ist zu bedenken, dass sich aus den Evaluationsergebnissen meist multiple und nicht nur einzelne spezifische Handlungsoptionen ableiten lassen. Folglich ist eine gewisse Interpretationsleistung und begründete Reduktion durch das Evaluationsteam zu erbringen. Andererseits birgt die Spezifizierung auch die Gefahr, den Gestaltungsspielraum unnötigerweise zu einen frühen Zeitpunkt zu stark einzuschränken.

Die vorliegenden Befunde zeigen, dass sich die IFES-Evaluationsteams dieser Problematik durchaus bewusst sind (siehe Kapitel 4.3). Die Adressatinnen und Adressaten der IFES-SE erachten die Empfehlungen mehrheitlich als verständlich, gut begründet und realistisch (siehe Kapitel 6.8.5 und 7.7). Allerdings findet sich auch eine deutliche Minderheit, welche die Verständlichkeit, die Begründungen aber auch die Spezifizierung als unzureichend erachtet. In unserer Analyse der IFES-SE-Berichte haben wir festgestellt, dass die Empfehlungen zwar meist nachvollziehbar sind, jedoch in rund 18 der 34 analysierten Berichte eher unspezifisch ausfallen (siehe Kapitel 5.5).

Wir empfehlen deshalb, dass die zukünftigen externen Schulevaluationen noch mehr Wert darauf legen, dass die Empfehlungen aussagekräftig, spezifisch und anschlussfähig formuliert werden.

**Empfehlung 9: Der Umfang des Berichts sollte zielgerecht gesteuert werden.**

Wir haben festgestellt, dass der Umfang der IFES-SE-Berichte zufällig und unabhängig davon, ob sie nur eine Meta-Evaluation des QM oder auch ein Fokusthema umfassen, stark variiert (vgl. Kapitel 5.8). Zudem erachtet eine deutliche Minderheit der befragten und interviewten Personen aus den Schulen den aktuellsten IFES-SE-Bericht zu ihrer Schule als zu lang (Kapitel 4.3, 6.8 und 7.6). Vor diesem Hintergrund möchten wir den Umfang der Berichte nicht durch eine konkrete Anzahl Seiten definieren, sondern empfehlen, dass die Länge der Bericht auf die Evaluation (Anzahl Untersuchungsteile) sowie die Bedürfnisse der Nutzenden (gemäss der funktionalen Ausrichtung, Empfehlungen 1 bis 3) abgestimmt wird. Es empfiehlt sich zudem, die Anzahl der gewünschten Seiten (eventuell differenziert nach Inhalt und Zielgruppe) vorzugeben und die Vorgabe mit einem gewissen Toleranzbereich einzuhalten. Bisher hat der Auftraggeber (BI) darauf verzichtet, Vorgaben zum Umfang zu formulieren. Das IFES hat zwar in der Regel Vorgaben zum Umfang des Schlussberichts in seiner Vereinbarung mit der jeweiligen Leitung der IFES-SE definiert, doch kam es in mehreren Fällen zu erheblichen Abweichungen.

**Empfehlung 10: Die mündliche Berichterstattung bei den Schulen und allfälligen anderen Adressierten sollte bedürfnisorientiert erfolgen.**

Die mündliche Berichterstattung ist aus der Perspektive der Nutzung der Evaluation zentral, weil sie einen unmittelbaren Kontakt zwischen Evaluationsteam und Adressatinnen und Adressaten herstellt. Die Nutzungsforschung hat gezeigt, dass direkte Kontakte zwischen dem Evaluationsteam und den potentiellen Nutzenden die Verwendung der Evaluationsbefunde begünstigt (Amara et al. 2004; Frey 2012). Die mündliche Berichterstattung beschränkte sich im Rahmen der IFES-SE bisher auf die Akteure der betroffenen Schulen. Während im ersten Zyklus die mündliche Präsentation der IFES-SE-Befunde eine Plenumsveranstaltung umfasste, beschränkt sich die mündliche Präsentation im zweiten Zyklus auf die „erweiterte Schulleitung“. Die erweiterte Schulleitung ist jedoch kein offiziell bestehendes Gremium der Schulen und es wurde unseres Erachtens nicht genau festgelegt, welche Akteure neben der Schulleitung diesem Gremium angehören.

Die mündliche Berichterstattung sollte auf die Ausrichtung der zukünftigen externen Schulevaluation gemäss Empfehlungen 1 bis 3 abgestimmt werden und zum Ziel haben, die direkten Adressatinnen und Adressaten anzusprechen. Der Kreis der direkten Adressatinnen und Adressaten sollte präziser definiert werden als bisher, auf ungenaue Bezeichnungen wie „erweiterte Schulleitung“ sollte verzichtet werden. Je nach funktionaler Ausrichtung der zukünftigen externen Schulevaluation sollte sich die mündliche Präsentation auch an Akteure richten, welche die Schule im Bereich des QM unterstützen oder beaufsichtigen – etwa die Bildungsverwaltung. Auch wenn die Schule zukünftig nicht mehr primäre Adressatin der IFES-SE sein sollte (Empfehlung 1, Ausrichtung B), ist sie als direkt Beteiligte & Betroffene angemessen, d.h. mündlich und schriftlich, über die externe Evaluation zu informieren.

Zusätzlich zum generell definierten Kreis der direkten Adressatinnen und Adressaten der IFES-SE, sollte im konkreten Fall auf die Bedürfnisse der Einzelschule nach einer umfassenderen mündlichen Information (beispielsweise nach einer Plenumsveranstaltung) eingegangen werden.



**Empfehlung 11: Der Berichtsweg sollten gemäss der Funktion der externen Schulevaluation ausgestaltet werden.**

**Empfehlung 12: Das Publikationsverbot für die Schulen sollte überdacht werden.**

Die Empfehlungen 11 und 12 werden gemeinsam erläutert, da sie sich beide grundsätzlich mit dem Akteurskreis befassen, der Einsicht in den Evaluationsbericht erhalten soll. Die geführten Interviews mit Akteuren der Schulen haben deutlich aufgezeigt, dass die Kenntnisnahme und potentielle Nutzung der IFES-SE durch Akteure ausserhalb der Schule – das MBA oder die BP, aber auch die Medien oder die Öffentlichkeit – die Schulleitungen und die QEL stark beschäftigen. Das Spannungsfeld umfasste sowohl die Forderung nach Veröffentlichung der IFES-SE-Berichte als auch die Beschränkung auf eine interne Verwendung durch die Schulen und die Fachstelle Qualitätsentwicklung des MBA.

Eine Veröffentlichung erscheint aus der Perspektive der Transparenz öffentlichen Handelns angezeigt. Diese kann aber auch dazu führen, dass die Schulen primär daran interessiert sind, dass die IFES-SE ein positives Bild der Schule vermittelt. Sie könnten versucht sein, Probleme zu verschweigen oder ein Fokusthema zu wählen, welche sich mit einer Stärke der jeweiligen Schulen befasst. Diese Problematik ist summativen Evaluationen inhärent. Die vorgesehen Berichtswege beeinflussen folglich nicht nur die Nutzung der Evaluationsbefunde, sondern auch das Verhalten der Beteiligten & Betroffenen im Evaluationsprozess. Adaptives Verhalten aller beteiligten Akteure ist absehbar und deswegen mit zu berücksichtigen.

Aufgrund der heute unzureichend geklärten Funktion ergeben sich Widerstände, Missverständnisse, Befürchtungen und sogar Konflikte. Der Berichtsweg und damit verbunden auch die Vorgaben zur Publikation des Evaluationsberichts sollten so ausgestaltet werden, dass sie der funktionalen Ausrichtung der externen Schulevaluation entsprechen.

Dient die externe Schulevaluation primär der Rechenschaftslegung gegenüber dem MBA, wäre eine beschränkte Zugänglichkeit der Berichte möglich. Sollten die IFES-SE-Berichte aber auch bei Politik und Öffentlichkeit der Rechenschaftslegung dienen, ist grundsätzlich deren Veröffentlichung unausweichlich.

Besitzt die externe Schulevaluation einen formativen Charakter ist eine Publikation nicht unbedingt anzustreben. Um ideale Lernbedingungen zu schaffen, kann es sinnvoll sein, die Öffentlichkeit auszuschliessen. Falls die jeweilige Schule den Bericht veröffentlichen möchte, sollte ihr dies aber nicht grundsätzlich verboten werden.

## 9 Literatur und Quellenverzeichnis

- Altrichter, Herbert/Maag Merki, Katharina (2010): Steuerung der Entwicklung des Schulwesens. In: Altrichter, Herbert/Maag Merki, Katharina (Hrsg.): *Handbuch Neuer Steuerung im Schulsystem*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 15-40.
- Amara, Nabil/Ouimet, Mathieu/Landry, Réjean (2004): New Evidence on Instrumental, Conceptual, and Symbolic Utilization of University Research in Government Agencies. *Science Communication*, 26(1): 75-106.
- BI Bildungsdirektion Kanton Zürich (2010): Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II. Erlass vom 10. April 2005 (mit Änderungen vom 20. September 2010).
- BP Bildungsplanung, Bildungsdirektion Kanton Zürich (2006). Bericht an den Bildungsrat. Aktueller Stand und Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich der gymnasialen Mittelschulen des Kantons Zürich. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- BP Bildungsplanung, Bildungsdirektion Kanton Zürich (2013): Qualität der IFES-Schulevaluationen und deren Nutzung im Kanton Zürich. Ausschreibung. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- BP Bildungsplanung, Bildungsdirektion Kanton Zürich (2015): Entwicklung der gymnasialen Mittelschulen des Kantons Zürich 2006-2014. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- Bildungsrat des Kanton Zürichs (2000): Kantonales Konzept: „Schulqualitätsmanagement der Volksschule, der Mittelschule und der Berufsschule“. Beschluss von 19. September 2000.
- Böttcher, Wolfgang/Hense, Jan/Keune, Miriam (2013): Schulinspektion als eine Form externer Evaluation – ein Forschungsüberblick. In: Hense, Jan/Rädiker, Stefan/Böttcher, Wolfgang/Widmer, Thomas (Hrsg.): *Forschung über Evaluation. Bedingungen, Prozesse und Wirkungen*. Münster: Waxmann, 231-250.
- Böttcher, Wolfgang/Keune, Miriam (2010): Funktionen und Effekte der Schulinspektion. In: Böttcher, Wolfgang/Dicke, Jan Nikolas/Hogrebe, Nina (Hrsg.): *Evaluation, Bildung und Gesellschaft*. Münster: Waxmann Verlag, 151-164.
- Brägger, Gerold/Kramis Jo/Teuteberg Heiner (2007): Reform der Schulaufsicht und Aufbau der Externen Schulevaluation in der Schweiz am Beispiel der Kantone Luzern und Thurgau. In: Böttcher, Wolfgang/Kotthoff Hans-Georg (Hrsg.): *Schulinspektion: Evaluation, Rechenschaftslegung und Qualitätsentwicklung*. Münster: Waxmann Verlag, 65-91.
- Chen, Huey-Tsyh (2005): *Practical Program Evaluation. Assessing and Improving Planning, Implementation and Effectiveness*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Claude, Armand/Rhyn, Heinz/Berger, Emanuele/Gather Thurler, Monica/König, Jeanette/Teuteberg, Heiner (2008): Evaluation und Schulqualität. Orientierungsrahmen zuhanden von Bildungsbehörden, Aufsichtsorganen und Schulleitungen. Schriftenreihe der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren EDK, Studien und Berichte 28A.
- Cousins, J. Bradley/Leithwood, Kenneth A. (1993): Enhancing Knowledge Utilization as a Strategy for School Improvement. *Knowledge* 14(3): 305-333.
- Dubs, Rolf (2011): *Die teilautonome Schule. Ein Beitrag zu ihrer Ausgestaltung aus politischer, rechtlicher und schulischer Sicht*. Berlin: Sigma.
- EDK Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (2010): Statut Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES) vom 17. Juni 2010. Bern: EDK.
- Ehren, Melanie C.M./Altrichter, Herbert/McNamara, Gerald/O'Hara, Joe (2013): Impact of school inspections on improvement of schools – describing assumptions on causal mechanisms in six European countries. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability* 25(1): 3-43.

- Ehren, Melanie C.M./Visscher, Adrie J. (2006): Towards a theory on the impact of school inspections. *British Journal of Educational Studies* 54(1)51-72.
- Frey, Kathrin (2012). *Evidenzbasierte Politikformulierung in der Schweiz. Gesetzesrevisionen im Vergleich*. Baden-Baden: Nomos.
- Frey, Kathrin/Widmer, Thomas (2011): Revising Swiss policies: The influence of efficiency analyses. *American Journal of Evaluation* 32(4): 494-517.
- Gaertner, Holger/Wurster, Sebastian/Pant Anand Hans (2013): The effect of school inspections on school improvement. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*. DOI: 10.1080/09243453.2013.811089.
- Henry, Gary T./Mark, Melvin M. (2003): Beyond use: Understanding evaluation's influence on attitudes and actions. *American Journal of Evaluation* 24(3): 293-314.
- Hense, Jan/Rädiker, Stefan/Böttcher, Wolfgang/Widmer, Thomas (Hrsg.): *Forschung über Evaluation. Bedingungen, Prozesse und Wirkungen*. Münster: Waxmann.
- Husfeldt, Vera (2011): Wirkungen und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 14(2): 259-282.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2010a): Externe Schulevaluation: Neuerungen im Evaluationsdesign ab Schuljahr 2011/12. (<http://www.ifes.ch/uebersichtstexte.html> [Stand: 26.05.2014]).
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2011a): Leitbild, verabschiedet an der Teamsitzung. (<http://www.ifes.ch/uebersichtstexte.html> [Stand: 26.05.2014]).
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2011b): Leitfaden Schulportfolio. Hinweise und Checkliste zur Erstellung einer aussagekräftigen Dokumentation für die Externe Schulevaluation. ([http://www.ifes.ch/material\\_schulen.html](http://www.ifes.ch/material_schulen.html) [Stand: 02.07.2014]).
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012a): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2011. Kantonsschule Freudenberg. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012b): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2011. Kantonsschule Limmattal. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012f): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2011. Berufsbildungsschule Winterthur. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2013a): Leitfaden Selbsteinschätzung, Rahmenvorgaben zur Qualitätsentwicklung, Kanton Zürich. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2013b): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2012. Kantonsschule Hohe Promenade. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2013c): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2013. Berufsschule Mode und Gestaltung. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2013f): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2013. Bildungszentrum Zürichsee. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2014a): Ablauf der externen Schulevaluationen Kt. Zürich. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2014b): Rolle, Praxis und Nutzung der externen Schulevaluation auf der Sekundarstufe II der Deutschschweiz. Zürich: IFES.
- IFES Interkantonale Fachstelle für externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2007a): Evaluationsbericht. Bericht der externen Schulevaluation. Kantonsschule Hohe Promenade. Zürich: IFES.
- IFES Interkantonale Fachstelle für externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2007b): Evaluationsbericht. Externe Evaluation 2007. Bildungszentrum Zürichsee. Zürich: IFES.
- IFES-Konferenz (2012): Leistungsauftrag 2012-2015. 22. März 2012. Zürich: IFES.

- Keller, Hans (2009): *Steuerungsmodelle eigenständiger Schulen*. Referat an der Tagung „Wer steuert wie die gute Schule“ vom 13.11.2009 in Bamberg.
- Keller, Hans/Baumgartner, Martin/Beywl, Wolfgang/Claude, Armand/Mudry, Antoine/Widmer, Thomas (2014): Zur Einordnung von Q-Labels im Bildungsbereich. 19. Juli 2012, durchgesehen, 15. Juli 2014. Bern: wbz cps.
- Klöti, Ulrich (1995): Politische Evaluation im Bildungsföderalismus. In: Trier, Uri Peter (Hrsg.): *Wirksamkeitsanalyse von Bildungssystemen*. Symposium Bern 1995. Bern: Programmleitung NFP 33 und Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung: 80-92.
- Landwehr, Norbert (2011): Thesen zur Wirkung und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. In: Quesel, Carsten/Husfeldt, Vera/Landwehr, Norbert/Steiner, Peter (Hrsg.): *Wirkungen und Wirksamkeit der externen Schulevaluationen*. Bern: hep, S. 35-69.
- Landwehr, Norbert (2012): Wirkung und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. Referat an der WBZ-Fachtagung vom 21. August 2012.
- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. Auflage. Weinheim: Beltz.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012a): Leitfragen für die externe Evaluation Sek II vom August 2006 mit Änderungen vom September 2010 und Mai 2012. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012b): Externe Schulevaluation, Kantonsschule Freudenberg, 2012. Evaluationsergebnisse und Massnahmen. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012e): Externe Schulevaluation, Kantonsschule Limmattal, 2011. Evaluationsergebnisse und Massnahmen. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012g): Externe Schulevaluation der Berufsbildungsschule Winterthur, 2011. Evaluationsergebnisse und Massnahmen. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013a): Externe Schulevaluation, Kantonsschule Hohe Promenade, 2012. Evaluationsergebnisse und Massnahmen. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013f): Externe Schulevaluation, Berufsschule Mode und Gestaltung, 2013. Evaluationsergebnisse und Massnahmen. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013h): Externe Schulevaluation, Bildungszentrum Zürichsee, 2013. Evaluationsergebnisse und Massnahmen. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2014a): Qualitätsentwicklung Schulen Sekundarstufe II. Informationen zu den Vorgaben des Kantons Zürich. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- Mohr, Lawrence B. (1995): *Impact analysis for program evaluation*, 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.
- Nutley, Sandra M./Walter, Isabel/Davies, Huw T.O. (2007): *Using evidence. How research can inform public services*. Bristol: The Policy Press.
- Patton, Michael Quinn (1998): Discovering process use. *Evaluation* 4(2): 225-33.
- Patton, Michael Quinn (2000): Utilization-focused evaluation. In: Stufflebeam, Daniel L./Madaus, George F./Kellaghan, Thomas (Hrsg.): *Evaluation models*, 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Kluwer, pp. 425-438.
- Patton, Michael Quinn (2008): *Utilization-Focused Evaluation*. 4<sup>th</sup> ed. Los Angeles: Sage.
- Peters, Matthias/Wapf, Bettina/Seiler, Berno (2005): Wissenschaftliche Evaluation des schulinternen Qualitätsmanagements an Mittel- und Berufsfachschulen. Schlussbericht zuhanden der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Zürich: econcept.
- Quesel, Carsten/Husfeldt, Vera/Landwehr, Norbert/Steiner, Peter (2011): *Wirkungen und Wirksamkeit der externen Schulevaluation*. Bern: h.e.p.-verlag.

- Regierungsrat des Kantons Zürich (2015): Geschäftsbericht und Rechnung 2014. Zürich: Staatskanzlei.
- Ryan, Katherine E./Cousins, J. Bradley (2009): *The Sage international handbook of educational evaluation*. Los Angeles: Sage.
- Scriven, Michael (1966): The methodology of evaluation. Publication #110 of the Social Science Education Consortium. March 1966. Lafayette: Purdue University.
- Scriven, Michael (1972): Die Methodologie der Evaluation. In: Wulff, Christoph (Hrsg.): *Evaluation. Beschreibung und Bewertung von Unterricht, Curricula und Schulversuchen*. München: R. Piper & Co. Verlag, 60–91.
- SGS Société Générale de Surveillance (2014): Re-Zertifizierung 2014. BZZ Bildungszentrum Zürichsee. Zürich. SGS.
- Stamm, Margit (1998): *Qualitätsevaluation und Bildungsmanagement im sekundären und tertiären Bildungsbereich*. Aarau/Frankfurt am Main/Salzburg: Sauerländer.
- Stamm, Margit (2003): *Evaluation und ihre Folgen für die Bildung. Eine unterschätzte pädagogische Herausforderung*. Münster: Waxmann.
- Strittmatter, Anton (2007): Zwischen Solbad und Polizeiradar. Über das sensible Verhältnis von interner und externer Evaluation von Bildungsinstitutionen. In: Böttcher, Wolfgang/Kotthoff Hans-Georg (Hrsg.): *Schulinspektion: Evaluation, Rechenschaftslegung und Qualitätsentwicklung*. Münster: Waxmann Verlag, 93-112.
- Suter, Meinrad (2013): Von der Zunft und vom Hohen Schulkonvent zum Mittelschul- und Berufsbildungsamt. Zur Geschichte der Mittelschulen und der Berufsbildung und ihre Verwaltung im Kanton Zürich 1798 – 2013. Separatdruck aus dem *Zürcher Taschenbuch auf das Jahr 2014*. Zürich: Verlag Sihldruck AG.
- Weiss, Carol H. (1998): Have we learned anything new about the use of evaluation? *American Journal of Evaluation* 19(1): 21-33.
- Weiss, Carol H./Bucuvalas, Michael J. (1980): Truth Tests and Utility Tests: Decision-Makers' Frames of Reference for Social Science Research. *American Sociological Review* 45(2): 302-13.
- Widmer, Thomas (2005): Leitfaden für Wirksamkeitsprüfung beim Bund. Instrumente zur Qualitätssicherung gestützt auf die Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards). Bern: Bundesamt für Justiz.
- Widmer, Thomas (2008): Evaluationsansätze und ihre Effekte. In: Hildegard Matthies/Dagmar Simon (Hrsg.): *Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen*. *Leviathan Sonderheft* 24: 267-87.
- Widmer, Thomas/Blaser, Cornelia/Falk, Chantal (2007): Evaluating measures taken against right-wing extremism. *Evaluation* 13(2): 221-239.
- Widmer, Thomas/De Rocchi, Thomas (2012): *Evaluation: Grundlagen, Ansätze und Anwendungen*. Kompaktwissen CH Band 16. Zürich/Chur: Rüegger Verlag.
- Widmer, Thomas/Frey, Kathrin (2006): Evaluation von Mehrebenen-Netzwerkstrategien. *Zeitschrift für Evaluation* Heft 2/2006: 287-316.
- Widmer, Thomas/Landert, Charles/Bachmann, Nicole (2000): Evaluations-Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards). Bern/Genf: SEVAL.
- Widmer, Thomas/Rüegg, Erwin (2005): Konsequenzen von Staatsreformen für die demokratische Steuerungsfähigkeit. Vergleichende Analyse zu vier Schweizer Kantonen. *Politische Vierteljahresschrift* 46(1): 86-109.
- Windhoff-Héritier, Adrienne (1987): *Policy Analyse. Eine Einführung*. Frankfurt: Campus Verlag.

## Anhang

### Anhang A

#### **Zusammensetzung der Begleitgruppe**

Hans-Martin Binder, stv. Chef Bildungsplanung, Bildungsdirektion (Leitung)

Michel Baumgartner, Präsident Präsidialkonferenzen Zürcher Berufsfachschulen

Wolfgang Böttcher, Prof., Institut für Erziehungswissenschaft, Universität Münster

Tom Burri, Leiter IFES

Lucien Criblez, Prof., Institut für Erziehungswissenschaft, Universität Zürich und Bildungsrat

Reto Givel, Leiter Abteilung Mittelschulen MBA, Bildungsdirektion

Hans Jörg Höhener, stv. Amtschef MBA, Bildungsdirektion

Eric Huggenberger, Präsident Schulkommissionspräsidien Mittelschulen

Vera Husfeldt, Generalsekretariat EDK, Leiterin Abteilung Qualitätsentwicklung

Cornel Jacquemart, Präsident Schulleiterkonferenz Mittelschulen

Marc Kummer, Amtschef MBA, Bildungsdirektion

Hanspeter Maurer, Leiter Fachstelle Qualitätsentwicklung MBA, Bildungsdirektion

Paul Müller, Präsident Konferenz der Rektorinnen und Rektoren Berufsfachschulen

Ivo Schorn, Leiter IFES

#### **Informationsgespräche**

MBA/BP: 12. März 2014 bei der BP; Teilnehmende: Hans-Martin Binder (BP), Hans Jörg, Höhener (MBA), Hanspeter Maurer (MBA), Kathrin Frey (IPZ) und Thomas Widmer (IPZ)

IFES: 10. April 2014 bei IFES; Teilnehmende: Tom Burri (IFES), Ivo Schorn (IFES), Kathrin Frey (IPZ) und Thomas Widmer (IPZ)

## Anhang B

## Bewertungskriterien zur Analyse der IFES-SE-Berichte

<i>Kriterium</i>	<i>Standard/Zielsetzung</i>	<i>Standard-/Zielbeschreibung</i>	<i>Quelle</i>	<i>Kommentar</i>
N1	Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen	Die an einer IFES-Evaluation beteiligten und die von ihr betroffenen Personen werden identifiziert, damit deren Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden können	SEVAL-Standards	Zu den Beteiligten und Betroffenen gehören: BI: zuständige Personen bei BP und MBA; IFES: Leitung, Evaluationsteam; Schulen: Schulleitung, Qualitätsentwicklungsleitung, Lehrpersonen, Lernende, Eltern der Lernenden; Schulkommissionen; Berufsbildner
N2	Klärung der Evaluationsziele	Alle an der IFES-SE mitwirkenden Personen sind dafür besorgt, dass die Ziele der IFES-SE für alle Beteiligten & Betroffenen geklärt sind.	SEVAL-Standards	D.h. die mitwirkenden Personen verständigen sich gegenseitig über die Ziele der IFES-SE, um Missverständnisse zu vermeiden. Zu den mitwirkenden Personen gehören die Beteiligten und Betroffenen: BI: zuständige Personen bei BP und MBA; IFES: Leitung, Evaluationsteam; Schulen: Schulleitung, Qualitätsentwicklungsleitung, Lehrpersonen, Lernende, Eltern der Lernenden; Schulkommissionen; Berufsbildner
N3	Glaubwürdigkeit	Wer IFES-SE durchführt, ist sowohl vertrauenswürdig als auch kompetent, damit bei den Evaluationsergebnissen ein Höchstmass an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.	SEVAL-Standards	Sowohl IFES als Institut als auch das Kernteam IFES, die Evaluationsfachleute und die Peers sollten glaubwürdig sein. Für die Vertrauenswürdigkeit bedeutsam sind: Integrität, Unabhängigkeit sowie soziale und kommunikative Kompetenz. Für die Kompetenz bedeutsam sind Ausbildung, Berufserfahrung, Evaluationskenntnisse, Kenntnisse des Feldes. Die Wahrnehmung der Beteiligten & Betroffenen ist bei diesem Standard wichtig.
N4	Umfang und Auswahl der Informationen	Der Umfang und die Auswahl der bei einer IFES-SE erhobenen Informationen ermöglichen die Behandlung sachdienlicher Fragen zum Evaluationsgegenstand und berücksichtigen gleichzeitig die Interessen und Bedürfnisse des Auftraggebers und anderer Beteiligter & Betroffener.	SEVAL-Standards	D.h. bei der Planung der IFES-SE wird herausgearbeitet, welche Informationen für die Beantwortung der Kernfragen unabdingbar sind. Die Datenerhebung orientiert sich an diesen Kernfragen und an den Bedürfnissen der wichtigsten Zielgruppen der Evaluation. Die wichtigsten Zielgruppen sind die Beteiligten & Betroffenen: BI: zuständige Personen bei BP und MBA; IFES: Leitung, Evaluationsteam; Schulen: Schulleitung, Qualitätsentwicklungsleitung, Lehrpersonen, Lernende, Eltern der Lernenden; Schulkommissionen; Berufsbildner

<i>Kriterium</i>	<i>Standard/Zielsetzung</i>	<i>Standard-/Zielbeschreibung</i>	<i>Quelle</i>	<i>Kommentar</i>
N5	Transparenz der Bewertung	Die Perspektiven und Gedankengänge, auf denen die Interpretation der Ergebnisse bei IFES-SE beruht, werden so beschrieben, dass die Grundlagen der Werturteile klar ersichtlich sind.	SEVAL-Standards	Konkret bedeutet das, dass bei der IFES-SE die Bewertungskriterien klar definiert sind und dass bei der Interpretation der Ergebnisse auf diese Bezug genommen wird.
N6	Vollständigkeit und Klarheit des Berichts	Die IFES-SE-Evaluationsberichte beschreiben den Evaluationsgegenstand einschliesslich seines Kontextes ebenso wie die Ziele, die Fragestellungen, die Verfahren und Befunde der Evaluation, damit die wesentlichen Informationen zur Verfügung stehen und leicht verstanden werden können.	SEVAL-Standards	Die Evaluationsberichte der IFES-SE sind klar: Die gewählte Sprache ist präzise (Definition wichtiger Begriffe, konsistente Verwendung dieser Begriffe) und für die vorgesehenen Lesenden verständlich. Die Gestaltung und Art der Berichterstattung orientiert sich an den Bedürfnissen der unterschiedlichen Adressatengruppen: Der umfangreiche Schlussbericht wird durch weitere Kommunikationsformen ergänzt (z.B. Zusammenfassung, Referat, Workshop).
N7	Rechtzeitigkeit der Berichterstattung	Bei IFES-SE werden wichtige Zwischenergebnisse und Schlussberichte den vorgesehenen Nutzerinnen und Nutzern so zur Kenntnis gebracht, dass diese sie rechtzeitig verwenden können.	SEVAL-Standards	Die vorgesehenen Nutzerinnen und Nutzer sind die Beteiligten & Betroffenen: BI: zuständige Personen bei BP und MBA; IFES: Leitung, Evaluationsteam; Schulen: Schulleitung, Qualitätsentwicklungsleitung, Lehrpersonen, Lernende, Eltern der Lernenden; Schulkommissionen; Berufsbildner
N8	Wirkung der Evaluation	Die Planung, Durchführung und Darstellung der IFES-SE ermuntern die Beteiligten & Betroffenen dazu, dem Evaluationsprozess zu folgen und die Evaluation zu nutzen.	SEVAL-Standards	Konkret bedeutet das, dass die verschiedenen Beteiligten & Betroffenen in die Planung und Gestaltung der IFES-SE einbezogen werden. Im Verlauf von IFES-SE finden kontinuierliche und transparente Rückmeldungen statt.  Zu den Beteiligten und Betroffenen, die hier berücksichtigt werden, gehören: BI: zuständige Personen bei BP und MBA; Schulen: Schulleitung, Qualitätsentwicklungsleitung, Lehrpersonen, Lernende, Eltern der Lernenden; Schulkommissionen; Berufsbildner
D1	Praktikable Verfahren	Die Evaluationsverfahren bei IFES-SE sind dazu geeignet, die benötigten Informationen zu beschaffen ohne den Evaluationsgegenstand oder die Evaluation unnötig zu beeinträchtigen.	SEVAL-Standards	D.h. die in der IFES-SE angewendeten Methoden und Verfahren sind möglichst praktisch anwendbar und nicht unnötig aufwändig und zeitraubend.



<i>Kriterium</i>	<i>Standard/Zielsetzung</i>	<i>Standard-/Zielbeschreibung</i>	<i>Quelle</i>	<i>Kommentar</i>
D2	Politische Tragfähigkeit	Die IFES-SE werden unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Positionen der verschiedenen Interessengruppen geplant und durchgeführt, um deren Kooperation zu erreichen und um mögliche Versuche irgendeiner dieser Gruppen zu vermeiden, die Evaluationsaktivitäten einzuschränken oder die Ergebnisse zu verzerren respektive zu missbrauchen.	SEVAL-Standards	Zu den Interessengruppen gehören die Beteiligten & Betroffenen (IFES ausgeschlossen) sowie die Öffentlichkeit. Zu den Beteiligten und Betroffenen, die hier berücksichtigt werden, gehören: BI: zuständige Personen bei BP und MBA; Schulen: Schulleitung, Qualitätsentwicklungsleitung, Lehrpersonen, Lernende, Eltern der Lernenden; Schulkommissionen; Berufsbildner
D3	Kostenwirksamkeit	IFES-SE bringen Informationen mit einem Wert hervor, der die eingesetzten Mittel rechtfertigt.	SEVAL-Standards	
K1	Formale Vereinbarungen	Bei IFES-SE werden die Pflichten der Vertragsparteien (was, wie, von wem, wann getan werden soll) schriftlich festgehalten, damit die Parteien verpflichtet sind, alle Bedingungen dieser Vereinbarung zu erfüllen oder diese neu auszuhandeln.	SEVAL-Standards	Die Vertragsparteien sind die BI des Kantons Zürich und IFES.
K2	Schutz individueller Rechte	IFES-SE werden so geplant und durchgeführt, dass die Rechte und das Wohlergehen der Menschen respektiert und geschützt sind.	SEVAL-Standards	Es sollen sowohl Rechte, die sich auf Gesetze stützen, als auch solche, die auf ethischer Praxis, 'common sense' und Anstand beruhen, respektiert werden.
K3	Menschlich gestaltete Interaktion	IFES-SE sind so angelegt, dass die Kontakte zwischen den Beteiligten von gegenseitiger Achtung geprägt sind.	SEVAL-Standards	Die Evaluierenden sollen die Würde und Selbstachtung der Personen, mit denen sie im Verlauf der Evaluation in Kontakt treten, in keiner Art verletzen. D.h. sie sollten die kulturellen und sozialen Werte der involvierten Personen kennen und verstehen.
K4	Vollständige und faire Einschätzung	IFES-SE sind in der Überprüfung und in der Darstellung der Stärken und Schwächen des Evaluationsgegenstandes vollständig und fair, so dass die Stärken weiter ausgebaut und die Problemfelder behandelt werden können.	SEVAL-Standards	Es sollen positive und negative Aspekte ausfindig gemacht und benannt werden.
K5	Offenlegung der Ergebnisse	Die Vertragsparteien der IFES-SE stellen sicher, dass die Evaluationsergebnisse den betroffenen Personen zugänglich gemacht werden, ebenso wie all jenen, die einen ausgewiesenen Anspruch darauf haben.	SEVAL-Standards	Alle Beteiligten & Betroffenen sollten Zugang zum Bericht erhalten. Zu den Beteiligten, die hier berücksichtigt werden, gehören: BI: zuständige Personen bei BP und MBA; Schulen: Schulleitung, Qualitätsentwicklungsleitung, Lehrpersonen, Lernende, Eltern der Lernenden; Schulkommissionen; Berufsbildner
K6	Deklaration von Interessenkonflikten	Bei IFES-SE werden Interessenkonflikte offen und aufrichtig behandelt, damit sie die Evaluationsverfahren und -ergebnisse möglichst wenig beeinträchtigen.	SEVAL-Standards	Hier ist zu beachten, dass die Evaluierenden über eigene Sichtweisen verfügen sowie persönlich und organisatorisch in ein Netz eingebunden sind.

Kriterium	Standard/Zielsetzung	Standard-/Zielbeschreibung	Quelle	Kommentar
G1	Dokumentation des Evaluationsgegenstandes	Bei IFES-SE wird der Evaluationsgegenstand klar und genau beschrieben und dokumentiert, so dass er eindeutig identifiziert werden kann.	SEVAL-Standards	
G2	Kontextanalyse	Bei IFES-SE werden die Einflüsse des Kontextes auf den Evaluationsgegenstand identifiziert.	SEVAL-Standards	Zum Kontext gehören u.a. die institutionelle Einbindung, das soziale und politische Klima sowie die personellen Charakteristika der Beteiligten & Betroffenen.
G3	Beschreibung von Zielen und Vorgehen	Ziele, Fragen und Vorgehen der IFES-SE werden ausreichend genau dokumentiert und beschrieben, so dass sie identifiziert und beurteilt werden können.	SEVAL-Standards	
G4	Verlässliche Informationsquellen	Die in der IFES-SE genutzten Informationsquellen sind hinreichend genau beschrieben, damit die Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden kann.	SEVAL-Standards	
G5	Valide und reliable Informationen	Bei IFES-SE werden die Verfahren zur Gewinnung von Informationen so gewählt oder entwickelt und dann eingesetzt, dass Gültigkeit und Zuverlässigkeit der gewonnenen Interpretationen für den gegebenen Zweck sichergestellt sind.	SEVAL-Standards	Gültigkeit des Verfahrens: Das eingesetzte Instrumentarium erfasst den Aspekt, den es vorgibt zu erfassen. Reliabilität des Erhebungsinstruments: Konsistenz der Erfassung in interinstrumenteller, interpersoneller und intertemporaler Hinsicht.
G6	Systematische Informationsüberprüfung	Die bei IFES-SE gesammelten, aufbereiteten und präsentierten Informationen werden systematisch auf Fehler überprüft.	SEVAL-Standards	
G7	Analyse qualitativer und quantitativer Informationen	Bei IFES-SE werden qualitative und quantitative Informationen angemessen und systematisch analysiert, damit die gestellten Fragen durch die IFES-SE effektiv beantwortet werden.	SEVAL-Standards	
G8	Begründete Schlussfolgerungen	Die in der IFES-SE gezogenen Folgerungen werden ausdrücklich begründet, damit die Beteiligten & Betroffenen diese nachvollziehen und einschätzen können.	SEVAL-Standards	
G9	Unparteiische Berichterstattung	Bei IFES-SE wird die Berichterstattung gegenüber Verzerrungen durch persönliche Gefühle und Vorlieben irgendeiner Evaluationspartei geschützt, so dass Evaluationsberichte die Ergebnisse fair wiedergeben.	SEVAL-Standards	
G10	Meta-Evaluation	Die IFES-SE selbst wird anhand der vorliegenden oder anderer wichtiger Standards evaluiert, so dass die Durchführung entsprechend angeleitet werden kann und damit die Beteiligten & Betroffenen bei Abschluss einer Evaluation deren Stärken und Schwächen einschätzen können.	SEVAL-Standards	Hier wird Meta-Evaluation als eine knappe Selbstevaluation der Evaluation durch die an der Evaluation beteiligten Personen im Sinn einer Überprüfung der Qualität verstanden.

<i>Kriterium</i>	<i>Standard/Zielsetzung</i>	<i>Standard-/Zielbeschreibung</i>	<i>Quelle</i>	<i>Kommentar</i>
ZH1	Thematische Reichweite	Die IFES-SE umfassen eine Meta-Evaluation des Qualitätsmanagement der Schule über alle Qualitätsbereiche und können zusätzlich eine Evaluation zu einem einvernehmlich durch die Schule und das MBA gewählten Fokusthema enthalten.	Erlass Bildungs-direktion § 7	
ZH2	Abdeckung der Leitfragen	Die IFES-SE beantworten die durch das MBA festgelegten Leitfragen für die externe Evaluation Sek II, Kanton Zürich.	Leitfragen BI	Wenn in einem IFES-SE-Bericht alle im Dokument ‚Leitfragen‘ genannten Qualitätsaspekte behandelt werden, gelten die Leitfragen als beantwortet. D.h. es muss nicht jede dort aufgeführte Teilfrage beantwortet werden, damit dieses Kriterium erfüllt ist.
IFES1	Abweichen von SEVAL-Standards	Die IFES-SE enthalten bei einer Abweichung von den SEVAL-Standards oder deren Nichtberücksichtigung eine explizite Darlegung und eine überzeugende Begründung.	Leitbild 2011	Da IFES sich den SEVAL-Standards verpflichtet, müssen Abweichungen davon begründet werden.
IFES2	Unabhängigkeit	Die IFES-SE sind unabhängig.	Statut, Art.2, Profil 5	Statut: „IFES führt für Kantone, die sich an der Institution beteiligen, externe Schulevaluationen auf der Sekundarstufe II durch und dient im Bereich externe Schulevaluation als unabhängige Fachstelle und Kooperationspartner der Kantone.“ Profil: „Damit die Unabhängigkeit der externen Evaluation sicher gestellt ist, führt das IFES weder Beratungen zum Aufbau des Qualitätsmanagements noch zur Nachbearbeitung der Evaluationsergebnisse durch.“ Die Unabhängigkeit der IFES-SE lässt sich im Rahmen dieser Studie v.a. über die Unabhängigkeit der Evaluierenden abschätzen.
IFES3	Grunddesign	Das durch den Aufsichtsrat festgelegte Grunddesign wird in den IFES-SE angemessen berücksichtigt.	Statut, Art. 13, lit. g; IFES-Evaluationsdesign ab 2011/12	Das IFES-Evaluationsdesign wird in den IFES-SE angemessen berücksichtigt. Änderungen beim Design ab 2011/12 sind: keine Plenumsveranstaltung mehr, vorgegebene Fokusthemen.
IFES4	Bedürfnisorientierung	Die IFES-SE orientieren sich an den Bedürfnissen von Schulen, Kantonen und Bund.	Leistungsauftrag, 1.D.	
IFES5	Passung	Die IFES-SE erfolgen abgestimmt auf die Einzelschule und ihren Entwicklungsstand.	Leistungsauftrag, 2.3; Profil 3	
IFES6	Triangulation	Bei der IFES-SE werden verschiedene Bezugsgruppen befragt und jedes Thema wird mit verschiedenen Methoden untersucht.	Profil 4	
IFES7	Sozialkompetente Führung	Bei IFES-SE werden Vorbehalte und Widerstände aufgefangen und die Beteiligten für die Sache gewonnen.	Rolle, Praxis 4.4.	

**IFES-Bewertungskriterien, die bereits mit den SEVAL-Standards abgedeckt sind (werden nicht verwendet)**

<i>Kriterium</i>	<i>Standard/Zielsetzung</i>	<i>Standard-/Zielbeschreibung</i>	<i>Quelle</i>	<i>Kommentar</i>
IFESz1	Qualitätssicherung	IFES sorgt für eine zuverlässige und verlässliche Sicherung und eine ständige Weiterentwicklung der Qualität von IFES-SE.	Statut, Art. 4, Ziff. 4; Leistungsauftrag 2.4	Dieser Standard wird mit G10 abgedeckt.
IFESz2	Qualifikation	Die IFES-SE werden von qualifiziertem Personal (Evaluationsfachpersonen und Peers) durchgeführt, das einem konkreten Anforderungsprofil entspricht, systematisch eingearbeitet und regelmässig geschult wird.	Leistungsauftrag 2.2	Wird teilweise mit N3 abgedeckt.
IFESz3	Wissenschaftlichkeit	Die IFES-SE orientieren sich an den Gütekriterien der Wissenschaftlichkeit, indem sie systematisch und transparent vorgehen.	Leistungsauftrag, 2.3	Die Wissenschaftlichkeit wird mit sehr vielen SEVAL-Standards abgedeckt: N6, K4, G1, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9
IFESz4	Effizienz	Die IFES-SE sind effizient.	Leistungsauftrag, 2.3	Wird mit D3 abgedeckt.
IFESz5	Evaluationsbericht: Transparenz	Die Ergebnisse und Empfehlungen in IFES-SE-Berichten sind nachvollziehbar.	Rolle, Praxis 4.4.	Transparenz wird mit unterschiedlichen SEVAL-Standards abgedeckt: N5, G1, G3, G4, G8
IFESz6	Ausführliche Berichterstattung	Die IFES-SE-Berichterstattung ist ausführlich und differenziert und enthält Kernaussagen, Erläuterungen und Empfehlungen sowie eventuell Einschätzungen nach den Q2E-Standards.	Profil 4	Überlappung mit: K4, K6, G1, G3, G4, G5, G8

## Anhang C

### Liste der Interviewpartnerinnen und -partner aus dem MBA/BI und IFES

<i>Interviewpartner/-in</i>	<i>Funktion</i>	<i>Datum, Ort</i>	<i>Interviewführung IPZ</i>
Tom Burri*	Leiter IFES	IFES, Zürich, 7.7.2014	Nadja Rüegg / Kathrin Frey
Reto Givel	Abteilungsleiter Mittelschulen, MBA	MBA, Zürich, 14.7.2014	Nadja Rüegg / Kathrin Frey
Marc Kummer	Amtsleiter MBA	MBA, Zürich, 13.8.2014	Thomas Widmer / Nadja Rüegg
Hans Jörg Höhener	Abteilungsleiter Berufsfachschulen und Weiterbildung, MBA	MBA, Zürich, 23.7.2014	Nadja Rüegg / Kathrin Frey
Sandra Mäder	Ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiterin, Bildungsplanung	Boswil, 28.7.2014	Nadja Rüegg / Jeffrey Stein
Hanspeter Maurer	Fachstelle Qualitätsentwicklung MBA	MBA, Zürich, 11.8.2014	Nadja Rüegg / Jeffrey Stein
Urs Ottiger	wissenschaftlicher Mitarbeiter IFES	IFES, Zürich, 12.8.2014	Nadja Rüegg / Jeffrey Stein
Ivo Schorn*	Leiter IFES	IFES, Zürich, 7.7.2014	Nadja Rüegg / Kathrin Frey
* Die Co-Leiter von IFES, Tom Burri und Ivo Schorn wurden gemeinsam interviewt.			

### Gesprächsleitfaden der Experteninterviews mit Personen aus dem MBA/BP und IFES

Der vorliegende Leitfaden wurde für die Interviews mit Personen der BP, des MBA und des IFES eingesetzt. Die Fragen und die Reihenfolge der Fragen wurden in den einzelnen Gesprächen angepasst. Die Interviews wurden mit einer Einleitung begonnen, in der auf die Funktion des Interviews und die Strukturierung des Gesprächs eingegangen wurde.

<i>Einstiegsfragen</i>			
BP	MBA		<b>Stellenwert der IFES-SE im MBA/BI</b> Welchen Stellenwert hat die IFES-Schulevaluation bei Ihnen im MBA/in der Bildungsplanung?
		IFES	<b>Stellenwert IFES-SE in der BI</b> Welchen Stellenwert hat die IFES-Schulevaluation in der BI?
<i>Fragen zu den Anforderungen an die IFES-SE</i>			
BP	MBA	IFES	<b>Anforderungen an Schulevaluation</b> Wie sollte eine Schulevaluation konzipiert sein und durchgeführt werden? Welche Art von Ergebnissen erwarten Sie von einer IFES-SE?
<i>Fragen zu den Verfahren, Prozessen und Ergebnissen der IFES-SE</i>			
BP	MBA	IFES	<b>Verfahren und Prozesse des IFES-Schulevaluation</b> Wie beurteilen Sie die Verfahren und Prozesse der IFES-Schulevaluation?
BP	MBA	IFES	Wie nehmen Sie den Ablauf der IFES-Schulevaluationen wahr?
BP	MBA	IFES	Wie nehmen Sie die Zusammenarbeit der an IFES-Schulevaluationen beteiligten Akteure wahr?
BP	MBA	IFES	<b>Ergebnisse der IFES-Schulevaluation</b> Wie würden Sie die Ergebnisse der IFES-Schulevaluation beschreiben?
BP	MBA	IFES	Inwieweit eignen sich die Ergebnisse der IFES-Schulevaluation für die Nutzung?
<i>Fragen zur Nutzung der IFES-SE</i>			
BP	MBA		<b>Nutzung der IFES-Schulevaluation</b> Wie nutzen Sie die IFES-Schulevaluation?
	MBA		Inwieweit fließen die Ergebnisse der IFES-Schulevaluation in Ihre Steuerungsprozesse ein? Werden die Ergebnisse auch für die Rechenschaftslegung genutzt?
BP	MBA		Inwiefern könnten die Ergebnisse der IFES-Schulevaluation für das Bildungsmonitoring genutzt werden?

<i>Fragen zu Kontextfaktoren der IFES-SE</i>			
			<b>Kontextfaktoren der IFES-Schulevaluation</b>
BP	MBA		Welche Faktoren begünstigen die Nutzung der Resultate der IFES-SE durch Ihre Abteilung / Ihr Amt? Welche Faktoren hemmen die Nutzung der Resultate der IFES-SE durch Ihre Abteilung / Ihr Amt?
BP	MBA		Inwieweit unterstützen die kantonalen Rahmenbedingungen die Umsetzung der IFES-Resultate in wirkungsvolle Massnahmen?
		IFES	Inwieweit sind die Vorgaben für die externe Schulevaluation und die Leitfragen des Kantons für Ihre Tätigkeit in der Schulevaluation von Nutzen?
BP	MBA	IFES	Wie schätzen Sie die Ressourcen für die externe Schulevaluation ein?
<i>Fragen zur Einschätzung der Nutzung der IFES-SE durch andere</i>			
BP	MBA	IFES	<b>Einschätzung der Nutzung der IFES-SE durch Schulen</b> Wie nutzen die Schulen Ihrer Ansicht nach die IFES-Schulevaluationen? Welche Faktoren beeinflussen die Nutzung der IFES-SE durch die Schule?
BP	MBA	IFES	<b>Einschätzung der Nutzung der IFES-SE durch Schulkommissionen</b> Wie nutzen die Schulkommissionen Ihrer Ansicht nach die IFES-Schulevaluationen? Welche Faktoren beeinflussen die Nutzung der IFES-SE durch die Schulkommissionen?
BP		IFES	<b>Einschätzung der Nutzung der IFES-SE durch MBA</b> Wie nutzt das MBA Ihrer Ansicht nach die IFES-Schulevaluationen? Welche Faktoren beeinflussen die Nutzung der IFES-SE durch das MBA?
<i>Fragen zum Potential der IFES-SE und zu Weiterem</i>			
BP	MBA	IFES	<b>Potential der IFES-Schulevaluation</b> Was sollte bei der IFES-Schulevaluation besser gemacht werden? Wie?
BP	MBA	IFES	<b>Weiteres</b> Gibt es noch etwas, das im Zusammenhang mit der IFES-Schulevaluation wichtig ist?

## Anhang D

### Liste der Interviewpartnerinnen und -partner der Fallstudien

Interviewpartner/-in	Funktion	Ort, Datum	Interviewführung IPZ
<b>Kantonsschule Freudenberg</b>			
Beat Bucher	IFES-Evaluator	Rat und Text GmbH, Luzern, 18.11.2014	Nadja Rüegg
Andreas Jucker	Schulkommissionspräsident	Universität Zürich, Zürich, 4.11.2014	Nadja Rüegg
Reto Meier	Präsident Lehrpersonenkonvent	Kantonsschule Freudenberg, Zürich, 5.11.2014	Nadja Rüegg
Bettina Schallberger	QEL	Kantonsschule Freudenberg, Zürich, 4.11.2014	Nadja Rüegg
Niklaus Schatzmann	Rektor	Kantonsschule Freudenberg, Zürich, 3.11.2014	Nadja Rüegg
<b>Kantonsschule Limmattal</b>			
Werner De Luca	Rektor	Kantonsschule Limmattal, Urdorf, 27.10.2014	Nadja Rüegg, Kathrin Frey
Robert Diem	Präsident Lehrpersonenkonvent	Kantonsschule Limmattal, Urdorf, 28.10.2014	Nadja Rüegg
Ernst Füglistaler	QEL	Kantonsschule Limmattal, Urdorf, 29.10.2014	Nadja Rüegg
Markus Siegrist	Schulkommissionspräsident	Universität Zürich, Zürich, 27.10. 2014	Nadja Rüegg, Jeffrey Stein
Urs Strässle	IFES-Evaluator	Universität Zürich, Zürich, 6.10.2014	Nadja Rüegg, Jeffrey Stein
<b>Kantonsschule Hohe Promenade</b>			
Monika Bleuel	Qualitätsentwicklungsleitung	Kantonsschule Hohe Promenade, Zürich, 28.8.2014	Pirmin Bundi / Jeffrey Stein
Urs Ottiger	Leiter Evaluations-team	IFES, Zürich, 12.8.2014	Nadja Rüegg / Jeffrey Stein
Thomas Ribi	Schulkommissionspräsident	Kantonsschule Hohe Promenade, Zürich, 27.8.2014	Pirmin Bundi / Jeffrey Stein
Barbara Suter	Vorstand Konvent	Kantonsschule Hohe Promenade, Zürich, 25.8.2014	Pirmin Bundi / Jeffrey Stein
Gabriella Valisa*	Prorektorin	Kantonsschule Hohe Promenade, Zürich, 25.8.2014	Pirmin Bundi / Jeffrey Stein
Konrad Zollinger*	Rektor	Kantonsschule Hohe Promenade, Zürich, 25.8.2014	Pirmin Bundi / Jeffrey Stein
* Die Mitglieder der Schulleitung wurden gemeinsam interviewt.			
<b>Berufsbildungsschule Winterthur</b>			
Markus Aus der Au*	Prorektor	Berufsbildungsschule Winterthur, Winterthur, 2.9.2014	Pirmin Bundi
Kurt Brunner**	Qualitätsleiter ganze Schule (Mr. Q)	Berufsbildungsschule Winterthur, Winterthur, 21.8.2014	Pirmin Bundi / Jeffrey Stein
Roland Bühler	Konventspräsident	Berufsbildungsschule Winterthur, Winterthur, 29.8.2014	Pirmin Bundi / Jeffrey Stein
Peter Lüscher	Leiter Evaluations-team	Restaurant Ochsen, Lenzburg, 22.8.2014	Pirmin Bundi / Jeffrey Stein
Erich Stutz*	Rektor	Berufsbildungsschule Winterthur, Winterthur, 2.9.2014	Pirmin Bundi
Gian-Paul Thun**	Qualitätsleiter Abteilung Bau	Berufsbildungsschule Winterthur, Winterthur, 21.8.2014	Pirmin Bundi / Jeffrey Stein
Heiner Zumbrunn	Schulkommissionspräsident	Berufsbildungsschule Winterthur, Winterthur, 2.9.2014	Pirmin Bundi
* Die Schulleitung der Berufsbildungsschule Winterthur, Markus Aus der Au und Erich Stutz, wurden gemeinsam interviewt. ** Die Mitglieder der Qualitätsleitung der Berufsbildungsschule Winterthur, Kurt Brunner und Gian-Paul Thun, wurden gemeinsam interviewt.			
<b>Berufsschule Mode und Gestaltung</b>			
Silvia Anastasiades	Rektorin	Berufsschule Mode und Gestaltung, Zürich, 21.10.2014	Nadja Rüegg, Kathrin Frey
Walter Goetze	IFES-Evaluator	Büro für Bildungsfragen AG, Thalwil, 1.10.2014	Nadja Rüegg
Erika Hager	Präsidentin Lehrpersonenkonvent	Berufsschule Mode und Gestaltung, Zürich, 20.10.2014	Nadja Rüegg
Helene Hofer	QEL	Berufsschule Mode und Gestaltung, Zürich, 23.10.2014	Nadja Rüegg, Jeffrey Stein
Richard Roos	Schulkommissionspräsident	Berufsschule Mode und Gestaltung, Zürich, 21.10.2014	Nadja Rüegg, Kathrin Frey

<b>Bildungszentrum Zürichsee</b>			
Claudia Amstutz-Gschwend	QEL	Bildungszentrum Zürichsee, Horgen, 24.11.2014	Nadja Rüegg
Heinz Ermatinger	IFES-Evaluator	Universität Zürich, Zürich, 29.10.2014	Nadja Rüegg, Thomas Widmer
Andreas Häni	Rektor	Bildungszentrum Zürichsee, Horgen, 25.11.2014	Nadja Rüegg
Winfried Wäger	Präsident Lehrpersonenkonvent	Bildungszentrum Zürichsee, Horgen, 17.11.2014	Nadja Rüegg
Kaspar Wälti	Schulkommissionspräsident	Bildungszentrum Zürichsee, Horgen, 24.11.2014	Nadja Rüegg

### Gesprächsleitfaden der Experteninterviews im Rahmen der Fallstudien

Der vorliegende Leitfaden wurde im Rahmen der Fallstudien für die Interviews mit Schulleitungen, Mitgliedern der QEL, Konventspräsidenten und –präsidentinnen, Schulkommissionspräsidenten und –präsidentinnen sowie Evaluierenden eingesetzt.<sup>56</sup> Die Fragen und die Reihenfolge der Fragen wurden in den einzelnen Gesprächen angepasst. Die Interviews wurden mit einer Einleitung begonnen, in der auf die Funktion des Interviews und die Strukturierung des Gesprächs eingegangen wurde.

<i>Fokus des Gesprächs</i>			
S	SK	E	An der Schule XY wurde im Jahr XY im Auftrag der Bildungsdirektion von IFES zum zweiten/ersten Mal eine IFES-Schulevaluation durchgeführt. Bemerkung: Falls zum zweiten Mal eine IFES-SE durchgeführt wurde, erläutern dass wir auf die zweite Durchführung fokussieren, aber durchaus an Bezügen zur ersten Durchführung interessiert sind und später im Gespräch auch Fragen zur ersten Durchführung stellen werden.
<i>Erwartungen an die IFES-SE im Vorfeld der Durchführung</i>			
S	SK		Was haben Sie sich von dieser Evaluation erwartet? Was hatten Sie für Erwartungen an diese Evaluation? Sind diese Erwartungen eingetroffen? Bemerkungen: Erwartungen zur Durchführung, zu den Ergebnissen, Nutzen, Impulse.
<i>Verfahren, Prozesse und Ablauf der IFES-SE</i>			
	SK		Wie waren Sie in diese Evaluation involviert? Bemerkungen: Wann haben sie von der Evaluation erfahren? Wie wurden sie informiert, wie wurden sie an der Evaluation (Durchführung/Umsetzung) beteiligt?
S	SK	E	Wie haben Sie den Evaluationsprozess wahrgenommen? Bemerkungen: War der Prozess (Ablauf und Verfahren) klar, einfach, effizient? An den Bedürfnissen der Schule orientiert? Auf Gegebenheiten der Schule abgestimmt? (Ablaufraster der IFES-SE beiziehen). Vorbereitungsphase (Portfolio/Selbstbeurteilung? Was fanden Sie gut? Warum? Was fanden Sie schlecht? Warum? Verbesserungsvorschläge?
S	SK	E	Wie würden Sie die Zusammenarbeit zwischen den an der IFES-Schulevaluation beteiligten Akteuren beschreiben? Bemerkungen: Zusammenarbeit zwischen IFES und Schule, zwischen Schule und MBA, sowie Zusammenarbeit/Mitarbeit der Schulakteure (Schulleitung, QEL, Schulkommission, Lehrerinnen und Lehrer, usw.)
<i>Ergebnisse der IFES-SE und Berichterstattung</i>			
	SK		Wie wurden Sie über die Ergebnisse der Evaluation informiert?
S	SK		Sie haben ... (Monat/Jahr) von IFES einen Evaluationsbericht erhalten. Wie würden Sie die Ergebnisse beschreiben? Überzeugten die Ergebnisse? Waren die Ergebnisse zutreffend? Waren die Ergebnisse nützlich? Neue Erkenntnisse, überraschende Ergebnisse? Bemerkungen: Es wird hier vorausgesetzt, dass sie sich noch an gewisse Ergebnisse erinnern können. Ev. diese Frage nach der Diskussion der Empfehlungen/Massnahmen nochmals aufgreifen, falls hier nicht ergiebig.

<sup>56</sup> Es werden folgende Abkürzung benutzt: S = Mitglieder der Schulleitung und der Qualitätsentwicklungsleitung sowie Konventspräsidenten und –präsidentinnen; SK = Schulkommission; E = Evaluierende.



S	SK		Sind Ihnen die Empfehlungen der Evaluation noch präsent? Wir würden Sie die Empfehlungen der Evaluation beschreiben? Sind die Empfehlungen nachvollziehbar und angemessen? Eignen sich die Empfehlungen zur Umsetzung? (Sind sie realistisch und konkret? Priorisierung?)
S	SK		Was schätzen Sie an der mündlichen Berichterstattung von IFES? Was eher nicht? Vorschläge für Verbesserung? Bemerkungen: Bei SK zuerst fragen, ob SK bei der Besprechung des Berichts mit IFES anwesend war. Falls bereits bekannt ist, dass die SK bei diesem Fall bzw. in keinem Fall anwesend war, entfällt die Frage für die SK.
S	SK		Was schätzen Sie an der schriftlichen Berichterstattung von IFES? Was eher nicht? Vorschläge für Verbesserung?
		E	Wie wurden die Ergebnisse der IFES-Schulevaluation von der Schule aufgenommen?
<p><i>Nutzung der IFES-Schulevaluation</i></p> <p>Um die Nutzung der IFES-Schulevaluation möglichst differenziert und umfassend zu erfragen, unterscheiden wir zwischen drei Formen von Ergebnissen der IFES-Schulevaluation:</p> <p>Massnahmen, welche die Schule mit dem MBA vereinbart hat</p> <p>Empfehlungen der IFES-Schulevaluation, die nicht durch diese Massnahmen abgedeckt sind</p> <p>Befunde der IFES-Schulevaluation, die weder durch die mit dem MBA vereinbarten Massnahmen noch durch die konkreten Empfehlungen abgedeckt sind.</p> <p><i>Ausführungen werden mit Beispielen zur jeweiligen IFES-Schulevaluation konkretisiert.</i></p>			
S	SK		Wie haben Sie in der Schule/Schulkommission über den Evaluationsbericht informiert? Wie haben Sie die Ergebnisse der Evaluation verarbeitet? Bemerkungen: Wie wurde der Bericht schulintern verteilt? Mit wem wurde was besprochen? Was wurde entschieden?
<i>Festlegung Massnahmen Schule/MBA</i>			
S	SK		Wie ist Ihre Schule bei der Festlegung der Massnahmen in Zusammenarbeit mit dem MBA vorgegangen? Bemerkungen: Es gilt die Rolle der SK zu klären, d.h. ob involviert oder nicht. In einzelnen Fällen war die SK bei der Besprechung der IFES-SE mit dem MBA höchstwahrscheinlich anwesend (BSMG). Wurde bei der Festlegung von Massnahmen auf externe Fachpersonen zugegriffen? Haben diejenigen Personen, die die Massnahmen entwickelt haben, spezifische Kenntnisse z.B. der Unterrichtsentwicklung?
S	SK	E	Auf Grundlage Ihres IFES-Evaluationsberichts hat das MBA mit der/Ihrer Schule folgende Massnahmen vereinbart: ..... Inwieweit halten Sie diese Massnahmen für angemessen? Bemerkungen: Wird die Massnahme als zielführend, wirksam eingeschätzt, um die Empfehlung umzusetzen.
<i>Umsetzung Massnahmen</i>			
	SK		Inwiefern haben Sie die Umsetzung der vereinbarten Massnahmen an der Schule begleitet?
S			Sie haben mit dem MBA folgende Massnahmen vereinbart: .... Wie haben Sie diese umgesetzt? Bemerkungen: Massnahmen durchgehen und nach konkreten Handlungsschritten fragen. Wer hat was, wann, wie gemacht? Ist der Umsetzungsprozess abgeschlossen bzw. welche Schritte sind noch geplant? Was hat Nutzung gefördert bzw. gehemmt (Umsetzungsbedingungen, z.B. Ressourcen)? Falls keine Umsetzung erfolgt, nach Gründen fragen.
S	SK		Was hat sich aufgrund der Umsetzung der Massnahmen in Ihrer Schule verändert? Wurde der Erfolg/Wirkung der Massnahme geprüft? Bemerkungen: Konkrete Hinweise, Beispiele? Schul-/Unterrichtsentwicklung? Klären auf welchen Grundlagen, die Einschätzung beruht. Wurde z.B. eine systematische Selbstevaluation durchgeführt?
<i>Umsetzung Empfehlungen IFES-SE-Bericht</i>			
S	SK		Falls die Massnahmen nicht alle Empfehlungen der IFES-Schulevaluation abdecken: Weshalb wurden zu diesen Empfehlungen keine Massnahmen mit dem MBA vereinbart? Haben Sie weitere Empfehlungen der IFES-Schulevaluation umgesetzt? Bemerkungen: Konkrete Handlungsschritte/Massnahmen? Wer hat was, wann, wie gemacht? Ist der Umsetzungsprozess abgeschlossen bzw. welche Schritte sind noch geplant? Was hat Nutzung gefördert bzw. gehemmt (Umsetzungsbedingungen, z.B. Ressourcen)? Falls nicht, nach Gründen fragen.
S	SK		Was hat sich aufgrund der Umsetzung der genannten Empfehlungen in Ihrer Schule verändert? Wurde der Erfolg/Wirkung der Massnahme geprüft? Bemerkungen: Konkrete Hinweise, Beispiele? Schul-/Unterrichtsentwicklung?
S	SK		Gibt es Empfehlungen, die Sie nicht umgesetzt haben? Warum?
<i>Umsetzung Befunde IFES-SE-Bericht</i>			
S			Der IFES-SE-Bericht enthält neben den Empfehlungen verschiedene weitere Evaluationsbefunde. Können Sie beschreiben, was Sie mit diesen Befunden gemacht haben? Was hat sich an ihrer Schule dadurch verändert? Bemerkungen: Konkrete Hinweise, Beispiele? Schul-/Unterrichtsentwicklung? Falls nicht, nach Gründen fragen.
<i>Weitere allgemeine Fragen zur Nutzung</i>			
	SK		Wie haben Sie die IFES-Schulevaluation (Befunde/Empfehlungen) im Rahmen der Tätigkeit der Schulkommission genutzt? Bemerkungen: Konkrete Hinweise, Beispiele? Aufsichtsfunktion, d.h. Umsetzung der Massnahmen verfolgt und nachgefragt? Schul-/Unterrichtsentwicklung? Falls keine Nutzung, nach Gründen fragen.

	SK	E	Wie nehmen Sie die Nutzung der Evaluationsbefunde durch die Schule (Schulleitung, QEL, Lehrerkollegium, Schulkommission) wahr? Wirkungen? Bemerkungen: Konkrete Hinweise, Beispiele? Schul-/Unterrichtsentwicklung? Falls keine Nutzung, nach Gründen fragen. Was hat Nutzung an der Schule gefördert bzw. gehemmt (Umsetzungsbedingungen, z.B. Ressourcen)?
<i>Vergleich 1. und 2. Zyklus</i>			
S	SK	E	Welche Unterschiede haben Sie zwischen dem ersten und dem zweiten Evaluationszyklus festgestellt? Bemerkungen: Konzeption, Durchführung, Ergebnisse, Nutzung, Neuerungen (Fokusthemenliste, keine Präsentation im Plenum).
S	SK	E	Was ist im zweiten Zyklus besser?
S	SK	E	Welche neuen Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen gab es bzw. stellen sich im zweiten Zyklus?
<i>Verbesserungsvorschläge und weitere Ergänzungen</i>			
S	SK	E	Was sollte bei der IFES-Schulevaluation besser gemacht werden? Bemerkungen: Konzeption (Ausrichtung, Gewichtung Meta-/Primärevaluation, Umfang, Periodizität), Durchführung (Prozess/Ablauf), Ergebnisse, Empfehlungen, Umsetzung.
S	SK	E	Gibt es noch etwas, das im Zusammenhang mit der IFES-Schulevaluation wichtig ist?

## Quellen zu den Fallstudien

### *Quellen zur Fallstudie Kantonsschule Freudenberg*

IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2010b): Aufträge an die Evaluatoren und Evaluatorinnen für die Durchführung einer externen Evaluation an der Kantonsschule Freudenberg. Zürich: IFES.

IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2010c): Vereinbarung zwischen IFES und der Kantonsschule Freudenberg betreffend Durchführung einer externen Schulevaluation an der Kantonsschule Freudenberg. Zürich: IFES.

IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2011c): Dokumentation zu den Datenerhebungsinstrumenten. Externe Schulevaluation 2011, Kantonsschule Freudenberg. Zürich: IFES.

IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012a): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2011. Kantonsschule Freudenberg. Zürich: IFES.

Kantonsschule Freudenberg (2014a): Schulportfolio. Zürich: Kantonsschule Freudenberg.

Kantonsschule Freudenberg (2014b): Homepage. (<http://kfr.ch> [Stand: Dezember 2014]).

MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012b): Externe Schulevaluation, Kantonsschule Freudenberg, 2012. Evaluationsergebnisse und Massnahmen. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.

MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012c): Dokumentation zum QM-Reporting Mittelschulen 2012. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.

MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012d): Aktennotiz zum Auswertungsgespräch über die externe Evaluation der Kantonsschule Freudenberg. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich

MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013b): Dokumentation zum QM-Reporting Mittelschulen 2013. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.

MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2014b): Dokumentation zu den QE-Standortbestimmungen 2011-2013, Kantonsschule Freudenberg. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.

### *Quellen zur Fallstudie Kantonsschule Limmattal*

IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2011d): Dokumentation zu den Datenerhebungsinstrumenten. Externe Schulevaluation 2011, Kantonsschule Limmattal. Zürich: IFES.

- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2011e): Aufträge an die Evaluatoren und Evaluatorinnen für die Durchführung einer externen Evaluation an der Kantonsschule Limmattal. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2011f): Vereinbarung zwischen IFES und der Kantonsschule Limmattal betreffend Durchführung einer externen Schulevaluation an der Kantonsschule Limmattal. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2011g): Placemat Tischschild. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012b): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2011. Kantonsschule Limmattal. Zürich: IFES.
- IFES Interkantonale Fachstelle für externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2006a): Evaluationsbericht. Bericht der externen Schulevaluation. Kantonsschule Limmattal. Zürich: IFES.
- Kantonsschule Limmattal (2014a): Schulportfolio. Urdorf: Kantonsschule Limmattal.
- Kantonsschule Limmattal (2014b): Homepage. (<http://www.ksl.zh.ch/> [Stand: Dezember 2014]).
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2007a): Aktennotiz zum Auswertungsgespräch über die externe Evaluation der Kantonsschule Limmattal. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012e): Externe Schulevaluation, Kantonsschule Limmattal, 2011. Evaluationsergebnisse und Massnahmen. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012c): Dokumentation zum QM-Reporting Mittelschulen 2012. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012f): Aktennotiz zum Auswertungsgespräch über die externe Evaluation der Kantonsschule Limmattal. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013b): Dokumentation zum QM-Reporting Mittelschulen 2013. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2014c): Dokumentation zur QE-Standortbestimmung 2012/13, Kantonsschule Limmattal. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.

#### *Quellen zur Fallstudie Kantonsschule Hohe Promenade*

- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012c): Aufträge an die Evaluatoren und Evaluatorinnen für die Durchführung einer externen Evaluation an der Kantonsschule Hohe Promenade. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012d): Dokumentation zu den Datenerhebungsinstrumenten. Externe Schulevaluation 2012, Kantonsschule Hohe Promenade. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012e): Vereinbarung zwischen IFES und der Kantonsschule Hohe Promenade betreffend Durchführung einer externen Schulevaluation an der Kantonsschule Hohe Promenade. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2013b): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2012. Kantonsschule Hohe Promenade. Zürich: IFES.
- IFES Interkantonale Fachstelle für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2007a): Evaluationsbericht. Bericht der externen Schulevaluation. Kantonsschule Hohe Promenade. Zürich: IFES.
- HoPro Kantonsschule Hohe Promenade (2013): QE-Standortbestimmung Schuljahr 2012/2013. Zürich: HoPro.
- HoPro Kantonsschule Hohe Promenade (2014a): Schulportfolio. Zürich: HoPro.
- HoPro Kantonsschule Hohe Promenade (2014b): Die Schule in Kürze. (<http://www.kshp.ch/info/Die-Schule-in-Kuerze.498.0.html> [Stand: 31.12.2014]).

- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012c): Dokumentation zum QM-Reporting Mittelschulen 2012. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013a): Externe Schulevaluation, Kantonsschule Hohe Promenade, 2012. Evaluationsergebnisse und Massnahmen. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013c): Aktennotiz zum Auswertungsgespräch über die externe Evaluation der Kantonsschule Hohe Promenade. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013b): Dokumentation zum QM-Reporting Mittelschulen 2013. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2014d): Stellungnahme QE-Standortbestimmung der Kantonsschule Hohe Promenade des Schuljahres 2012/2013. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.

*Quellen zur Fallstudie Berufsbildungsschule Winterthur*

- BBW Berufsbildungsschule Winterthur (2012): QE-Standortbestimmung Schuljahr 2011/2012. Winterthur: BBW.
- BBW Berufsbildungsschule Winterthur (2014a): Schulportfolio. Winterthur: BBW.
- BBW Berufsbildungsschule Winterthur (2014b): Portrait. (<http://www.bbw.ch/index/orga/-port.html> [Stand: 28.10.2014]).
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2011h): Aufträge an die Evaluatoren und Evaluatorinnen für die Durchführung einer externen Evaluation an der Berufsbildungsschule Winterthur. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2011i): Vereinbarung zwischen IFES und der Berufsbildungsschule Winterthur betreffend Durchführung einer externen Schulevaluation an der Berufsbildungsschule Winterthur. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012f): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2011. Berufsbildungsschule Winterthur. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2015): Dokumentation zu den Datenerhebungsinstrumenten. Externe Schulevaluation 2011, Berufsbildungsschule Winterthur. Zürich: IFES.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012g): Externe Schulevaluation der Berufsbildungsschule Winterthur, 2011. Evaluationsergebnisse und Massnahmen. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012h): Aktennotiz zum Auswertungsgespräch über die externe Evaluation der Berufsbildungsschule Winterthur. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012i): QM-Reporting Berufsschulen 2012. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013d): Stellungnahme QE-Standortbestimmung der Berufsbildungsschule Winterthur des Schuljahres 2011/2012. Zürich: MBA.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013e): QM-Reporting Berufsschulen 2013. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.

*Quellen zur Fallstudie Berufsschule Mode und Gestaltung*

- BSMG Berufsschule Mode und Gestaltung (2014a): Schulportfolio. Zürich: Berufsschule Mode und Gestaltung.
- BSMG Berufsschule Mode und Gestaltung (2014b): Homepage. (<http://www.bsmg.ch/> [Stand: Dezember 2014]).
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012g): Aufträge an die Evaluatoren und Evaluatorinnen für die Durchführung einer externen Evaluation an der Berufsschule Mode und Gestaltung. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012h): Vereinbarung zwischen IFES und der Berufsschule Mode und Gestaltung betreffend Durchführung einer externen Schulevaluation an der Berufsschule Mode und Gestaltung. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2013c): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2013. Berufsschule Mode und Gestaltung. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2013d): Dokumentation zu den Datenerhebungsinstrumenten. Externe Schulevaluation 2013, Berufsschule Mode und Gestaltung. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2013e): Placemat Tischschilder. Zürich: IFES.
- IFES Interkantonale Fachstelle für externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2006b): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2005/05. Berufsschule Mode und Gestaltung. Zürich: IFES.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2007b): Aktennotiz zum Auswertungsgespräch über die externe Evaluation der Berufsschule Mode und Gestaltung. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012i): QM-Reporting Berufsschulen 2012. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013f): Externe Schulevaluation, Berufsschule Mode und Gestaltung, 2013. Evaluationsergebnisse und Massnahmen. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013g): Aktennotiz zum Auswertungsgespräch über die externe Evaluation der Berufsschule Mode und Gestaltung. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013e): QM-Reporting Berufsschulen 2013. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.

*Quellen zur Fallstudie Bildungszentrum Zürichsee*

- BZZ Bildungszentrum Zürichsee (2014a): Schulportfolio. Horgen: Bildungszentrum Zürichsee.
- BZZ Bildungszentrum Zürichsee (2014b): Homepage. (<http://www.bzzuerichsee.ch/> [Stand: Dezember 2014]).
- BZZ Bildungszentrum Zürichsee (2014c): Koordinierte Zielsetzungen 2014. Internes Dokument. Horgen: Bildungszentrum Zürichsee.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012i): Aufträge an die Evaluatoren und Evaluatorinnen für die Durchführung einer externen Evaluation am Bildungszentrum Zürichsee. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2012j): Vereinbarung zwischen IFES und dem Bildungszentrum Zürich betreffend Durchführung einer externen Schulevaluation am Bildungszentrum Zürichsee. Zürich: IFES.

- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2013f): Evaluationsbericht. Externe Schulevaluation 2013. Bildungszentrum Zürichsee. Zürich: IFES.
- IFES Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2013g): Dokumentation zu den Datenerhebungsinstrumenten. Externe Schulevaluation 2013, Bildungszentrum Zürichsee. Zürich: IFES.
- IFES Interkantonale Fachstelle für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (2007b): Evaluationsbericht. Externe Evaluation 2007. Bildungszentrum Zürichsee. Zürich: IFES.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2007c): Aktennotiz zum Auswertungsgespräch über die externe Evaluation des Bildungszentrums Zürichsee. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2012i): QM-Reporting Berufsschulen 2012. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013h): Externe Schulevaluation, Bildungszentrum Zürichsee, 2013. Evaluationsergebnisse und Massnahmen. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013i): Aktennotiz zum Auswertungsgespräch über die externe Evaluation des Bildungszentrums Zürichsee. Zürich: Bildungsdirektion des Kantons Zürich.
- MBA Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013e): QM-Reporting Berufsschulen 2013. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- SGS Société Générale de Surveillance (2014): Re-Zertifizierung 2014. BZZ Bildungszentrum Zürichsee. Zürich. SGS.

## Anhang E

### Fragebogen zuhanden Schulleitung, Qualitätsentwicklungsleitung, Lehrerkonvent und Schulkommission

#### Befragtengruppen:

- Präsidenten/Präsidentinnen der Schulkommission (SK)
- Alle Mitglieder der Schulleitung (SL)
- Alle Mitglieder der Qualitätsentwicklungsleitung (QEL)
- Präsidenten/Präsidentinnen der Lehrerkonvente (LK)

#### Grundgesamtheit:

- Alle Personen, welche die oben genannten Funktionen aktuell innehaben
- Alle Personen, welche die oben genannten Funktionen im Zeitraum ab zwei Jahre vor bis zum Datum des IFES-Evaluationsberichts (Durchführungsphase IFES-Schulevaluation) innehatten
- Alle Personen, welche die oben genannten Funktionen im Zeitraum ab Datum des IFES-Evaluationsberichts bis zwei Jahre danach (Umsetzungsphase IFES-Schulevaluation) innehatten

### Online-Befragung zur Qualität und Nutzung der IFES-Schulevaluationen

0	<p><b>Herzlich willkommen!</b></p> <p>Diese Online-Befragung befasst sich mit der Qualität und Nutzung der externen Schulevaluationen, die vom Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES) im Auftrag der Bildungsdirektion des Kantons Zürich realisiert werden. Sie ist Teil einer umfassenderen Evaluation, die das Institut für Politikwissenschaft der Universität Zürich im Auftrag der Bildungsdirektion durchführt.</p> <p>Im Zentrum dieser Befragung stehen Ihre Einschätzungen und Erfahrungen, die Sie als [aktuelle/frühere Funktion inkl. Angabe der Schule] mit der IFES-Schulevaluation und deren Nutzung gemacht haben.</p> <p>Die Beantwortung der Fragen sollte maximal 15-20 Minuten in Anspruch nehmen. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Weder die Bildungsdirektion des Kantons Zürich noch das IFES noch aussenstehende Personen werden Zugriff auf die erhobenen Daten haben. Die Auswertung der Daten wird keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen.</p> <p><b>Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Teilnahme an der Befragung!</b></p>
---	--

### Schulqualität

(Befragtengruppen: alle)

1	Zunächst eine Frage zur Schulqualität im Allgemeinen:
1.1	<p><b>Inwieweit treffen folgende Aussagen Ihrer Meinung nach zu?</b></p> <p><b>Das Qualitätsmanagement einer Schule</b> leistet einen wesentlichen Beitrag zur Schulqualität.</p> <p><b>Die externe Schulevaluation</b> leistet einen wesentlichen Beitrag zur Schulqualität.</p> <p><b>Die Fähigkeiten der einzelnen Lehrperson</b> leisten einen wesentlichen Beitrag zur Schulqualität.</p> <p>Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht</p>

## Ausgestaltung der IFES-Schulevaluationen

(Befragten Gruppen: alle)

2	Es folgen einige Fragen zur Ausgestaltung der IFES-Schulevaluationen:
2.1	<p><b>Die IFES-Schulevaluationen im Kanton Zürich beurteilen das Qualitätsmanagement der Schule (Meta-Evaluation). Zusätzlich kann die Schule ein Fokusthema im Bereich Schul- oder Unterrichtsqualität wählen, das ebenfalls evaluiert wird (Primärevaluation).</b></p> <p><b>Für wie wichtig halten Sie diese Bestandteile der IFES-Schulevaluationen?</b></p> <p>Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements</p> <p>Primärevaluation zu einem Fokusthema</p> <p>Antwortkategorien: überhaupt nicht wichtig / eher nicht wichtig / eher wichtig / sehr wichtig / weiss nicht</p>
2.2	<p><b>Seit dem Schuljahr 2011/12 führt das IFES eine Liste mit zehn Fokusthemen. Wie schätzen Sie die Relevanz der einzelnen Themen ein?</b></p> <p>Leistungsheterogenität und Individualisierung im Unterricht</p> <p>Adäquater Einsatz verschiedener Methoden im Unterricht</p> <p>Selbst gesteuertes Lernen</p> <p>Passung von Schwierigkeitsgrad und Tempo im Unterricht</p> <p>Klassenführung und Umgang mit Störungen</p> <p>Zeitnutzung im Unterricht</p> <p>Transparenz der Leistungsbewertung</p> <p>Lernförderliches Unterrichtsklima</p> <p>Lernkultur</p> <p>Unterstützung der individuellen Unterrichtsentwicklung durch die Schule</p> <p>Antwortkategorien: Thema soll beibehalten werden / Thema soll gestrichen werden / weiss nicht</p>
2.3	<p><b>Fehlen wichtige Themen auf der Liste der Fokusthemen?</b></p> <p>Zur Erinnerung nochmals die Liste mit den Fokusthemen:</p> <p>Leistungsheterogenität und Individualisierung im Unterricht</p> <p>Adäquater Einsatz verschiedener Methoden im Unterricht</p> <p>Selbst gesteuertes Lernen</p> <p>Passung von Schwierigkeitsgrad und Tempo im Unterricht</p> <p>Klassenführung und Umgang mit Störungen</p> <p>Zeitnutzung im Unterricht</p> <p>Transparenz der Leistungsbewertung</p> <p>Lernförderliches Unterrichtsklima</p> <p>Lernkultur</p> <p>Unterstützung der individuellen Unterrichtsentwicklung durch die Schule</p> <p><b>Wenn ja, welche Themen fehlen?</b></p> <p>[Textfeld]</p>
2.4	<p><b>Wie beurteilen Sie die folgenden Aspekte?</b></p> <p>Vorgabe einer Auswahl an Fokusthemen durch das IFES (anstatt freier Themenwahl)</p> <p>Freiwilligkeit der Primärevaluation zu einem Fokusthema</p> <p>Antwortkategorien: überhaupt nicht sinnvoll / eher nicht sinnvoll / eher sinnvoll / sehr sinnvoll / weiss nicht</p>
2.5	<p><b>Das IFES evaluiert im Auftrag des Kantons Zürich die Schulen alle sechs Jahre. Wie beurteilen Sie diesen Rhythmus? Die Durchführung der IFES-Schulevaluationen erfolgt ...</b></p> <p>Antwortkategorien: zu selten / im angemessenen Zeitabstand / zu häufig / weiss nicht</p>
2.6	<p><b>Schulevaluationen können verschiedene Funktionen erfüllen. Sie können eingesetzt werden, um gegenüber Dritten einen Nachweis über die bestehende Schulqualität zu erbringen (Rechenschaftslegung) oder um die Schulqualität weiterzuentwickeln (Weiterentwicklung).</b></p> <p>Wozu dient die IFES-Schulevaluation im Kanton Zürich in Ihrer Wahrnehmung bisher?</p> <p>Wozu sollte die IFES-Schulevaluation im Kanton Zürich gemäss Ihrer Vorstellung dienen?</p> <p>Antwortkategorien: ausschliesslich Rechenschaftslegung / eher Rechenschaftslegung / gleichermassen Rechenschaftslegung und Weiterentwicklung / eher Weiterentwicklung / ausschliesslich Weiterentwicklung / weiss nicht</p>



### Durchführung der IFES-Schulevaluation

(Befragtegruppen: SK, SL, QEL, LK, die Funktion während der Durchführungsphase ausgeübt haben)

3	<p>FILTER: wenn Durchführung = 1</p> <p>Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre konkreten Erfahrungen mit der Durchführung der IFES-Schulevaluation an Ihrer Schule.</p> <p>Das IFES hat Ihre Schule im Schuljahr [Angabe Schuljahr, in dem letzte IFES-Schulevaluation stattfand] zum [Angabe Evaluationszyklus: ersten/zweiten] Mal evaluiert. Bitte beziehen Sie sich bei der Beantwortung der nachfolgenden Fragen ausschliesslich auf diese IFES-Schulevaluation.</p>
3.1	<p>FILTER: wenn (Durchführung = 1) UND (Fokusthema != 0)</p> <p><b>Inwieweit konnten Sie auf folgende Aktivitäten im Rahmen der IFES-Schulevaluation Einfluss nehmen?</b></p> <p>Auswahl des Fokusthemas</p> <p>Wahl der Evaluationsinstrumente (z.B. Interviews, Ratingkonferenzen)</p> <p>Ablauf des Schulbesuchs</p> <p>Formulierung der Empfehlungen der IFES-Schulevaluation</p> <p>Antwortkategorien: gar nicht / teilweise / massgeblich / weiss nicht</p>
3.1_2	<p>FILTER: wenn (Durchführung = 1) UND (Fokusthema = 0)</p> <p><b>Inwieweit konnten Sie auf folgende Aktivitäten im Rahmen der IFES-Schulevaluation Einfluss nehmen?</b></p> <p>Wahl der Evaluationsinstrumente (z.B. Interviews, Ratingkonferenzen)</p> <p>Ablauf des Schulbesuchs</p> <p>Formulierung der Empfehlungen der IFES-Schulevaluation</p> <p>Antwortkategorien: gar nicht / teilweise / massgeblich / weiss nicht</p>
3.2	<p>FILTER: wenn Durchführung = 1</p> <p><b>Sind Sie im Rahmen der IFES-Schulevaluation befragt worden (in Form von Einzel- oder Gruppeninterviews)?</b></p> <p>Antwortkategorien: ja / nein</p>
3.3	<p>FILTER: wenn (Durchführung = 1) UND (Funktion = SL oder QEL)</p> <p><b>Wie beurteilen Sie folgende Aspekte der Durchführung der IFES-Schulevaluation?</b></p> <p>Organisation der Schulevaluation durch das IFES</p> <p>Kompetenz des IFES-Evaluationsteams</p> <p>Kommunikation durch das IFES und das IFES-Evaluationsteam</p> <p>Antwortkategorien: sehr schlecht / eher schlecht / eher gut / sehr gut / weiss nicht</p>
3.4	<p>FILTER: wenn Durchführung = 1</p> <p><b>Inwiefern treffen folgende Aussagen zum Prozess der IFES-Schulevaluation Ihrer Meinung nach zu?</b></p> <p>Die IFES-Schulevaluation ging auf die Bedürfnisse meiner Schule ein.</p> <p>Die IFES-Schulevaluation hat die relevanten Informationen zur Bewertung meiner Schule erhoben.</p> <p>Die IFES-Schulevaluation hat die unterschiedlichen Perspektiven und Meinungen berücksichtigt.</p> <p>Das Schulportfolio wurde in der IFES-Schulevaluation angemessen berücksichtigt.</p> <p>Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht</p>
3.5	<p>FILTER: wenn (Durchführung = 1) UND (Funktion = SL oder QEL)</p> <p><b>Wie beurteilen Sie den Aufwand für die IFES-Schulevaluation?</b></p> <p>Aufwand der Schule für das Erstellen des Schulportfolios</p> <p>Aufwand bei Schule und Evaluationsteam für den Schulbesuch</p> <p>Aufwand bei Schule und Evaluationsteam für die Durchführung der IFES-Schulevaluation insgesamt</p> <p>Antwortkategorien: zu gering / angemessen / zu hoch / weiss nicht</p>
3.6	<p>FILTER: wenn (Durchführung = 1) UND (Funktion = SL oder QEL)</p> <p><b>Wie beurteilen Sie die Länge des Evaluationsprozesses, d.h. die Zeitspanne von der Anmeldung der Schule beim Mittelschul- und Berufsbildungsamt bis zum Vorliegen des Evaluationsberichts?</b></p> <p>Antwortkategorien: zu kurz / angemessen / zu lang / weiss nicht</p>

## Berichterstattung zur IFES-Schulevaluation

(Befragtengruppen: alle)

4	Die folgenden Fragen beziehen sich auf die mündliche und schriftliche Berichterstattung zur IFES-Schulevaluation an Ihrer Schule.  Bitte beziehen Sie sich bei der Beantwortung der Fragen auf die IFES-Schulevaluation Ihrer Schule im Schuljahr [Angabe Schuljahr, in dem letzte IFES-Schulevaluation stattfand].
4.1	<b>Haben Sie den Bericht zur IFES-Schulevaluation erhalten?</b> Antwortkategorien: ja / nein / weiss nicht
4.2	FILTER: wenn 4.1 = „ja“ <b>Inwieweit haben Sie den IFES-Evaluationsbericht gelesen?</b> Antwortkategorien: Bericht nicht gelesen / Teile des Berichts gelesen / ganzen Bericht gelesen
4.3	FILTER: wenn (4.2 = „Teile des Berichts gelesen“ oder „ganzen Bericht gelesen“) <b>Wie beurteilen Sie den Umfang des Evaluationsberichts?</b> Antwortkategorien: zu knapp / angemessen / zu lang / weiss nicht
4.4	FILTER: wenn (4.2 = „Teile des Berichts gelesen“ oder „ganzen Bericht gelesen“) <b>Wie beurteilen Sie die Sprache des Evaluationsberichts?</b> Antwortkategorien: überhaupt nicht verständlich / eher nicht verständlich / eher verständlich / sehr verständlich / weiss nicht
4.5	FILTER: wenn (4.2 = „Teile des Berichts gelesen“ oder „ganzen Bericht gelesen“) <b>Wie beurteilen Sie die Gestaltung des Evaluationsberichts (Struktur, Layout etc.)?</b> Antwortkategorien: überhaupt nicht ansprechend / eher nicht ansprechend / eher ansprechend / sehr ansprechend / weiss nicht
4.6	FILTER: wenn (4.2 = „Teile des Berichts gelesen“ oder „ganzen Bericht gelesen“) <b>Wie beurteilen Sie den Inhalt des Evaluationsberichts?</b> Antwortkategorien: sehr belanglos / eher belanglos / eher bedeutend / sehr bedeutend / weiss nicht
4.7	FILTER: wenn Durchführung = 1 <b>Haben Sie an einer mündlichen Präsentation und/oder Besprechung der Evaluationsergebnisse mit dem IFES-Evaluationsteam teilgenommen?</b> Antwortkategorien: ja / nein / weiss nicht
4.8	FILTER: wenn 4.7 = „ja“ <b>Wie beurteilen Sie die Qualität der mündlichen Präsentation und/oder Besprechung der Evaluationsergebnisse mit dem IFES-Evaluationsteam?</b> Antwortkategorien: sehr schlecht / eher schlecht / eher gut / sehr gut / weiss nicht

## Ergebnisse und Empfehlungen der IFES-Schulevaluation

(Befragtengruppen: alle)

5	FILTER: wenn (4.2 = „Teile des Berichts gelesen“ oder „ganzen Bericht gelesen“) UND/ODER (4.7 = „ja“) Die IFES-Schulevaluation umfasst eine Beurteilung des Qualitätsmanagements, allenfalls Erkenntnisse zu einem ausgewählten Fokusthema sowie Empfehlungen zur Weiterentwicklung Ihrer Schule. Die folgenden Fragen befassen sich mit diesen Inhalten der IFES-Schulevaluation.  Bitte beziehen Sie sich bei der Beantwortung der folgenden Fragen weiterhin auf die IFES-Schulevaluation Ihrer Schule im Schuljahr [Angabe Schuljahr, in dem letzte IFES-Schulevaluation stattfand].
5.1	FILTER: wenn (4.2 = „Teile des Berichts gelesen“ oder „ganzen Bericht gelesen“) UND/ODER (4.7 = „ja“) <b>Wie beurteilen Sie die Ergebnisse der IFES-Schulevaluation zum Qualitätsmanagement (QM) Ihrer Schule?</b> Die Ergebnisse der IFES-Schulevaluation zum QM sind überzeugend. Die Elemente des QM werden angemessen erfasst. Die Ergebnisse zum QM waren/sind nützlich. Die Ergebnisse zum QM waren/sind (zum Teil) überraschend. Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht
5.2	FILTER: wenn (4.2 = „Teile des Berichts gelesen“ oder „ganzen Bericht gelesen“) UND/ODER (4.7 = „ja“) UND (Fokusthema != 0) <b>Wie beurteilen Sie die Ergebnisse der IFES-Schulevaluation zum Fokusthema?</b> Die Ergebnisse zum Fokusthema sind überzeugend. Die Ergebnisse zum Fokusthema waren/sind nützlich. Die Ergebnisse zum Fokusthema waren/sind (zum Teil) überraschend.

	Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht
5.3	FILTER: wenn (4.2 = „Teile des Berichts gelesen“ oder „ganzen Bericht gelesen“) UND/ODER (4.7 = „ja“) <b>Wie beurteilen Sie die Empfehlungen der IFES-Schulevaluation?</b> Die Empfehlungen sind klar und gut verständlich. Die Empfehlungen sind gut begründet. Die Empfehlungen sind realistisch. Die Empfehlungen waren/sind nützlich für die Weiterentwicklung meiner Schule. Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht
5.4	FILTER: wenn (4.2 = „Teile des Berichts gelesen“ oder „ganzen Bericht gelesen“) UND/ODER (4.7 = „ja“) <b>Wie beurteilen Sie die Anzahl an Empfehlungen im Bericht?</b> Antwortkategorien: zu tief / angemessen / zu hoch / weiss nicht
5.5	FILTER: wenn (4.2 = „Teile des Berichts gelesen“ oder „ganzen Bericht gelesen“) UND/ODER (4.7 = „ja“) <b>Inwieweit teilen Sie die Empfehlungen der IFES-Schulevaluation?</b> Antwortkategorien: gar nicht / teilweise / vollständig / weiss nicht

### Nutzung der IFES-Schulevaluation I: Vereinbarung Schule - MBA

(Befragtengruppen: alle)

6	Nun geht es um die Nutzung der IFES-Schulevaluation. Die folgenden Fragen befassen sich mit dem Auswertungsgespräch zwischen Ihrer Schule und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) sowie den dabei vereinbarten Massnahmen.
6.1	FILTER: wenn Umsetzung = 1 <b>Haben Sie persönlich am Auswertungsgespräch zur IFES-Schulevaluation beim MBA teilgenommen?</b> Antwortkategorien: ja / nein / weiss nicht
6.2	FILTER: wenn (Umsetzung = 1) UND (6.1 = „ja“) <b>Wie beurteilen Sie das Auswertungsgespräch mit dem MBA?</b> Antwortkategorien: überhaupt nicht nützlich / eher nicht nützlich / eher nützlich / sehr nützlich / weiss nicht
6.3	<b>Haben Sie Kenntnis von den mit dem MBA vereinbarten Massnahmen?</b> Antwortkategorien: ja, präzise / ja, vage / nein
6.4	FILTER: wenn (6.3 = „ja, präzise“ oder „ja, vage“) <b>Wie beurteilen Sie die mit dem MBA vereinbarten Massnahmen zur Umsetzung der IFES-Schulevaluation?</b> Die vereinbarten Massnahmen waren/sind umsetzbar. Die vereinbarten Massnahmen waren/sind zielführend. Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht
6.5	FILTER: wenn (6.3 = „ja, präzise“ oder „ja, vage“) <b>Inwieweit wurden die mit dem MBA vereinbarten Massnahmen an Ihrer Schule umgesetzt?</b> Antwortkategorien: gar nicht / vereinzelt / teilweise / vollständig / weiss nicht
6.6	FILTER: wenn (6.5 = „vereinzelt“ oder „gar nicht“) <b>Weshalb wurden die vereinbarten Massnahmen an Ihrer Schule nur vereinzelt oder gar nicht umgesetzt?</b> Antwortkategorien: andere Zielvorstellungen als das MBA / Massnahmen waren nicht brauchbar / fehlende finanzielle Ressourcen / fehlende personelle Ressourcen / fehlende Expertise / andere Gründe, nämlich ... [Mehrfachnennungen möglich]
6.7	FILTER: wenn (6.3 = „ja, präzise“ oder „ja, vage“) <b>Erfolgte eine Überprüfung der Umsetzung der vereinbarten Massnahmen oder ist eine Überprüfung geplant?</b> Antwortkategorien: ja / nein / weiss nicht
6.8	FILTER: wenn 6.7 = „ja“ <b>Wie ist die Überprüfung erfolgt bzw. wie wird sie erfolgen?</b> durch das MBA / durch die Schulkommission / durch eine Selbstevaluation von Schulleitung oder Qualitätsentwicklungsleitung / durch die nachfolgende IFES-Schulevaluation / andere ... [Mehrfachnennungen möglich]

## Nutzung der IFES-Schulevaluation II: schulinterne Nutzung

(Befragtengruppen: alle)

7	Hier geht es nochmals um die Nutzung der IFES-Schulevaluation, genauer darum, wie Ihre Schule die Ergebnisse der IFES-Schulevaluation verwendet hat. Uns interessieren alle Massnahmen, mit denen Ihre Schule auf die IFES-Schulevaluation reagiert hat – Massnahmen, die Ihre Schule in Absprache mit dem MBA ergriffen hat ebenso wie Massnahmen, die Ihre Schule eigenständig entwickelt und umgesetzt hat.
7.1	FILTER: Funktion != SK <b>Inwieweit waren Sie persönlich an Arbeiten zur Nutzung der IFES-Schulevaluation beteiligt?</b> Antwortkategorien: gar nicht / teilweise / massgeblich
7.2	FILTER: wenn Schultyp = Berufsfachschule <b>Inwieweit waren die folgenden Akteure an der Nutzung der IFES-Schulevaluation beteiligt?</b>
	Schulleitung
	Qualitätsentwicklungsleitung
	Schulkommission
	Kollegium
	Schüler/-innen
	weiteres Schulpersonal
	Berufsbildner/-innen und ähnliche
	Eltern
	externe Schulberater/-innen und ähnliche
	Antwortkategorien: keine Beteiligung / Mitwirkung / Leitung / weiss nicht
7.2_2	FILTER: wenn Schultyp = Mittelschule <b>Inwieweit waren die folgenden Akteure an der Nutzung der IFES-Schulevaluation beteiligt?</b>
	Schulleitung
	Qualitätsentwicklungsleitung
	Schulkommission
	Kollegium
	Schüler/-innen
	weiteres Schulpersonal
	Eltern
	externe Schulberater/-innen und ähnliche
	Antwortkategorien: keine Beteiligung / Mitwirkung / Leitung / weiss nicht
7.3	<b>Wie schätzen Sie das Vorgehen Ihrer Schule bei der Nutzung der IFES-Schulevaluation ein?</b>
	Das Vorgehen war/ist zielführend.
	Das Vorgehen war/ist systematisch.
	Das Vorgehen war/ist effizient.
	Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht
7.4	<b>Wurden schulintern aufgrund der IFES-Schulevaluation konkrete Massnahmen umgesetzt?</b> Antwortkategorien: ja / nein / weiss nicht
7.5	FILTER: wenn (7.4 = „ja“) UND (Fokusthema != 0) <b>In welchen Bereichen hat die Schule Massnahmen umgesetzt?</b> Antwortkategorien: Konzept und Steuerung Qualitätsmanagement / Individualfeedback / Selbstevaluation und Schulentwicklung / Bereich des gewählten Fokusthemas / Schulorganisation / Unterricht / Zusammenarbeit an der Schule/ schulinterne Kommunikation / andere, nämlich ..... [Mehrfachnennungen möglich]
7.5_2	FILTER: wenn (7.4 = „ja“) UND (Fokusthema = 0) <b>In welchen Bereichen hat die Schule Massnahmen umgesetzt?</b> Antwortkategorien: Konzept und Steuerung Qualitätsmanagement / Individualfeedback / Selbstevaluation und Schulentwicklung / Schulorganisation / Unterricht / Zusammenarbeit an der Schule/ schulinterne Kommunikation / andere, nämlich ..... [Mehrfachnennungen möglich]
7.6	FILTER: wenn 7.4 = „nein“ <b>Weshalb hat die IFES-Schulevaluation nicht zu konkreten Massnahmen geführt?</b> Antwortkategorien: IFES-Schulevaluation lieferte keine verwertbaren Ergebnisse / IFES-Schulevaluation zeigte keinen Verbesserungsbedarf an meiner Schule auf / fehlende finanzielle Ressourcen / fehlende personelle Ressourcen / fehlende Expertise / andere Gründe, nämlich ... [Mehrfachnennungen möglich]

7.7	<p><b>Nun folgen einige grundsätzliche Fragen dazu, wie Sie die Auswirkungen der IFES-Schulevaluation auf Ihre eigene Schule einschätzen.</b><sup>57</sup></p> <p><b>Die IFES-Schulevaluation wirkt an unserer Schule auf ....</b></p> <p>... die Leistungen der Schülerinnen und Schüler.</p> <p>... das Klima in der Schule als Ganzes.</p> <p>... das Unterrichtsklima im Klassenzimmer.</p> <p>... die Qualität des Unterrichts.</p> <p>... das Arbeitsklima im Kollegium.</p> <p>... die Elternkontakte.</p> <p>... die Darstellung der Schule in der Öffentlichkeit.</p> <p>... die Betreuung der Schülerinnen und Schüler durch die Lehrpersonen.</p> <p>... die Arbeit der Schulleitung.</p> <p>... die Arbeit der Schulkommission.</p> <p>... das schulische Qualitätsmanagement.</p> <p>... die Klarheit schulischer Regeln.</p> <p>... die Beachtung von rechtlichen Vorschriften.</p> <p>Antwortkategorien: stark positiver Einfluss / positiver Einfluss / kein Einfluss / negativer Einfluss / stark negativer Einfluss</p>
7.8	<p><b>Hat sich die IFES-Schulevaluation Ihrer Meinung nach für Ihre Schule gelohnt?</b></p> <p>Antwortkategorien: überhaupt nicht gelohnt / eher nicht gelohnt / eher gelohnt / sehr gelohnt / weiss nicht</p>

### Nutzung der IFES-Schulevaluation III: Nutzung durch Schulkommission (Befragtengruppe: SK)

8	<p><b>FILTER:</b> wenn Funktion = SK</p> <p>Die folgenden Fragen beschäftigen sich mit der Nutzung der IFES-Schulevaluation durch die Schulkommission.</p>
8.1	<p><b>FILTER:</b> wenn Funktion = SK</p> <p><b>Inwiefern war/ist die IFES-Schulevaluation ein Thema in der Schulkommission?</b></p> <p>Antwortkategorien: gar kein Thema / ein Randthema / ein recht zentrales Thema / ein absolut zentrales Thema / weiss nicht</p>
8.2	<p><b>FILTER:</b> wenn (Funktion = SK) UND (8.1 = „ein Randthema“ oder „ein recht zentrales Thema“ oder „ein absolut zentrales Thema“)</p> <p><b>Welche Aspekte der IFES-Schulevaluation wurden in der Schulkommission thematisiert?</b></p> <p>Antwortkategorien:</p> <p>Durchführung der IFES-Schulevaluation / Ergebnisse und Empfehlungen der IFES-Schulevaluation / Massnahmen zur Nutzung der Ergebnisse und Empfehlungen / andere Aspekte, nämlich ... (Mehrfachantworten möglich)</p>
8.2_2	<p><b>FILTER:</b> wenn (Funktion = SK) UND (8.1 = „gar kein Thema“)</p> <p><b>Weshalb war die IFES-Schulevaluation kein Thema in der Schulkommission? Bitte geben Sie den Hauptgrund an.</b></p> <p>[Textfeld]</p>
8.3	<p><b>FILTER:</b> wenn Funktion = SK</p> <p><b>Welche Entscheide hat die Schulkommission aufgrund der IFES-Schulevaluation getroffen?</b></p> <p>Antwortkategorien: gar keine Entscheide / unverbindliche Empfehlungen zuhanden der Schule / verbindliche Anweisungen zuhanden der Schule / weiss nicht</p>
8.4	<p><b>FILTER:</b> wenn (Funktion = SK) UND (8.3 = „unverbindliche Empfehlungen zuhanden der Schule“ oder „verbindliche Anweisungen zuhanden der Schule“) UND (Fokusthema != 0)</p> <p><b>Mit welchen Bereichen befassten sich die Empfehlungen/Anweisungen zuhanden der Schule?</b></p> <p>Antwortkategorien: Konzept und Steuerung Qualitätsmanagement / Individualfeedback / Selbstevaluation und Schulentwicklung / Bereich des gewählten Fokusthemas / Schulorganisation / Unterricht / Zusammenarbeit an der Schule/ schulinterne Kommunikation / andere, nämlich ..... (Mehrfachnennungen möglich)</p>
8.4_2	<p><b>FILTER:</b> wenn (Funktion = SK) UND (8.3 = „unverbindliche Empfehlungen zuhanden der Schule“ oder „verbindliche Anweisungen zuhanden der Schule“) UND (Fokusthema = 0)</p> <p><b>Mit welchen Bereichen befassten sich die Empfehlungen/Anweisungen zuhanden der Schule?</b></p> <p>Antwortkategorien: Konzept und Steuerung Qualitätsmanagement / Individualfeedback / Selbstevaluation und Schulentwicklung / Schulorganisation / Unterricht / Zusammenarbeit an der Schule/ schulinterne Kommunikation / andere, nämlich ..... (Mehrfachnennungen möglich)</p>

<sup>57</sup> Frage übernommen; Quelle: Quesel, Carsten, Husfeldt, Vera, Bauer, Frank D. (2011): Externe Schulevaluation aus der Sicht von Lehrpersonen, Schulleitungen und lokalen Schulbehörden. Eine explorative Untersuchung zur Education Governance im Kanton Aargau. Aarau: Institut Forschung und Entwicklung, Pädagogische Hochschule, Fachhochschule Nordwestschweiz.

8.5	<p>FILTER: wenn (Funktion = SK) UND (8.3 = „unverbindliche Empfehlungen zuhanden der Schule“ oder „verbindliche Anweisungen zuhanden der Schule“)</p> <p><b>Inwieweit hat die Schulkommission verfolgt, ob die Schule die Empfehlungen/Anweisungen umgesetzt hat?</b></p> <p>Antwortkategorien: gar nicht / oberflächlich / vertieft / weiss nicht</p>
-----	--

### Vergleich zwischen erstem und zweitem Evaluationszyklus

(Befragtegruppen: SK, SL, LK, QEL, die mit Schulen im zweiten Zyklus assoziiert sind)

9	<p>FILTER: wenn Zyklusnummer = 2</p> <p>Ihre Schule ist im Schuljahr [Angabe Schuljahr, in dem erste IFES-Schulevaluation stattfand] bereits einmal durch das IFES evaluiert worden. Im Folgenden geht es um eine kurze Einschätzung zu den beiden bisher erfolgten IFES-Schulevaluationen Ihrer Schule.</p>
9.1	<p>FILTER: wenn Zyklusnummer = 2</p> <p><b>Haben Sie Erfahrungen mit der ersten IFES-Schulevaluation an Ihrer Schule gemacht?</b></p> <p>Antwortkategorien: ja / nein / weiss nicht</p>
9.2	<p>FILTER: wenn (Zyklusnummer = 2) UND (9.1 = „ja“)</p> <p><b>Inwieweit hat sich die periodische Durchführung der IFES-Schulevaluation bewährt?</b></p> <p>Antwortkategorien: überhaupt nicht bewährt / eher nicht bewährt / eher bewährt / sehr bewährt / weiss nicht</p>

### Haltung wichtiger Akteure

(Befragtegruppen: alle)

10	Im Folgenden möchten wir Ihre Einschätzung dazu erfassen, welche Haltungen wichtige Akteure Ihrer Schule haben. Gemeint ist jeweils die Haltung des entsprechenden Gremiums als Ganzes.
10.1	<p><b>Welche Haltung haben folgende Akteure gegenüber dem schulischen Qualitätsmanagement?</b></p> <p>Schulleitung</p> <p>Qualitätsentwicklungsleitung</p> <p>Kollegium</p> <p>Schulkommission</p> <p>Antwortkategorien: sehr negativ / eher negativ / eher positiv / sehr positiv / weiss nicht</p>
10.2	<p><b>Welche Haltung haben folgende Akteure gegenüber der IFES-Schulevaluation?</b></p> <p>Schulleitung</p> <p>Qualitätsentwicklungsleitung</p> <p>Kollegium</p> <p>Schulkommission</p> <p>Antwortkategorien: sehr negativ / eher negativ / eher positiv / sehr positiv / weiss nicht</p>
10.3	<p><b>Welche Haltung haben folgende Akteure gegenüber einer faktengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung?</b></p> <p>Schulleitung</p> <p>Qualitätsentwicklungsleitung</p> <p>Kollegium</p> <p>Schulkommission</p> <p>Antwortkategorien: sehr negativ / eher negativ / eher positiv / sehr positiv / weiss nicht</p>

### Verbesserung der IFES-Schulevaluation

(Befragtegruppen: alle)

11.1	<p><b>Welche konkreten Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie in Bezug auf die IFES-Schulevaluation im Kanton Zürich?</b></p> <p>[Textfeld]</p>
------	---

### Angaben zur Person

(Befragtengruppen: SL, QEL, LK)

12	FILTER: wenn (Funktion != SK) Abschliessend möchten wir Ihnen noch ein paar Fragen zu Ihrer Person stellen:
12.1	FILTER: wenn (Funktion != SK) <b>Seit wie vielen Jahren sind, bzw. wie viele Jahre waren, Sie als Lehrperson oder in einer anderen Funktion an einer Schule tätig?</b> [Zahl] Jahre
12.2	FILTER: wenn (Funktion != SK) UND (Schultyp = 1) <b>In welchen Fachgebieten unterrichten Sie bzw. haben Sie unterrichtet?</b> Antwortkategorien: Bildnerisches Gestalten, Musik, Sport / Geistes- und Sozialwissenschaften / Mathematik, Naturwissenschaften, Informatik / Andere, nämlich (Mehrfachnennungen möglich)
12.2_2	FILTER: wenn (Funktion != SK) UND (Schultyp = 2) <b>In welchen Fachgebieten unterrichten Sie bzw. haben Sie unterrichtet?</b> Antwortkategorien: Allgemeinbildender Unterricht (ABU) / Berufskunde / Bildnerisches Gestalten, Musik, Sport / Andere, nämlich (Mehrfachnennungen möglich)
12.3	FILTER: wenn (Funktion != SK) <b>In welchem Umfang sind bzw. waren Sie zuletzt an Ihrer Schule tätig?</b> [Zahl] Stellenprozente

### Kommentare

(Befragtengruppen: alle)

13.1	<b>Vielleicht möchten Sie uns etwas zu dieser Befragung zurückmelden.</b> [Textfeld]
------	---

Vielen herzlichen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit zur Beantwortung unserer Fragen genommen haben!

Die Bildungsdirektion plant, die Ergebnisse der Evaluation zur Qualität und Nutzung der IFES-Schulevaluationen zu veröffentlichen. Wir werden Sie zu gegebener Zeit per E-Mail über die Publikation der Evaluationsstudie informieren.

**IFES-Modul 5:****Fragebogen zuhnden der Evaluationsfachleute****Online-Befragung zur Qualität und Nutzung der IFES-Schulevaluationen**

0	<p><b>Herzlich willkommen!</b></p> <p>Diese Online-Befragung befasst sich mit der Qualität und Nutzung der externen Schulevaluationen, die vom Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES) im Auftrag der Bildungsdirektion des Kantons Zürich realisiert werden. Sie ist Teil einer umfassenderen Evaluation, welche das Institut für Politikwissenschaft der Universität Zürich im Auftrag der Bildungsdirektion durchführt.</p> <p>Die Befragung richtet sich an Sie in Ihrer Funktion als Evaluationsfachperson, die Schulevaluationen im Auftrag des IFES durchführt bzw. durchgeführt hat. Im Zentrum dieser Befragung stehen Ihre Einschätzungen und Erfahrungen mit den IFES-Schulevaluationen allgemein sowie Ihre Erfahrungen mit einer bestimmten IFES-Schulevaluation, die Sie durchgeführt haben – der Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation].</p> <p>Die Beantwortung der Fragen sollte maximal 15-20 Minuten in Anspruch nehmen. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Weder die Bildungsdirektion des Kantons Zürich noch das IFES noch aussenstehende Personen werden Zugriff auf die erhobenen Daten haben. Die Auswertung der Daten wird keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen.</p> <p><b>Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Teilnahme an der Befragung!</b></p>
---	--

**Schulqualität**

1	Zunächst eine Frage zur Schulqualität im Allgemeinen:
1.1	<p><b>Inwieweit treffen folgende Aussagen Ihrer Meinung nach zu?</b></p> <p><b>Das Qualitätsmanagement einer Schule</b> leistet einen wesentlichen Beitrag zur Schulqualität.</p> <p><b>Die externe Schulevaluation</b> leistet einen wesentlichen Beitrag zur Schulqualität.</p> <p><b>Die Fähigkeiten der einzelnen Lehrperson</b> leisten einen wesentlichen Beitrag zur Schulqualität.</p> <p>Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht</p>

**Ausgestaltung der IFES-Schulevaluationen**

2	Es folgen einige Fragen zur Ausgestaltung der IFES-Schulevaluationen:
2.1	<p><b>Die IFES-Schulevaluationen im Kanton Zürich beurteilen das Qualitätsmanagement der Schule (Meta-Evaluation). Zusätzlich kann die Schule ein Fokusthema im Bereich Schul- oder Unterrichtsqualität wählen, das ebenfalls evaluiert wird (Primärevaluation).</b></p> <p><b>Für wie wichtig halten Sie diese Bestandteile der IFES-Schulevaluationen?</b></p> <p>Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements</p> <p>Primärevaluation zu einem Fokusthema</p> <p>Antwortkategorien: überhaupt nicht wichtig / eher nicht wichtig / eher wichtig / sehr wichtig / weiss nicht</p>
2.2	<p><b>Seit dem Schuljahr 2011/12 führt das IFES eine Liste mit zehn Fokusthemen. Wie schätzen Sie die Relevanz der einzelnen Themen ein?</b></p> <p>Leistungsheterogenität und Individualisierung im Unterricht</p> <p>Adäquater Einsatz verschiedener Methoden im Unterricht</p> <p>Selbst gesteuertes Lernen</p> <p>Passung von Schwierigkeitsgrad und Tempo im Unterricht</p> <p>Klassenführung und Umgang mit Störungen</p> <p>Zeitnutzung im Unterricht</p> <p>Transparenz der Leistungsbewertung</p> <p>Lernförderliches Unterrichtsklima</p> <p>Lernkultur</p> <p>Unterstützung der individuellen Unterrichtsentwicklung durch die Schule</p> <p>Antwortkategorien: Thema soll beibehalten werden / Thema soll gestrichen werden / weiss nicht</p>
2.3	<p><b>Fehlen wichtige Themen auf der Liste der Fokusthemen?</b></p> <p>Zur Erinnerung nochmals die Liste mit den Fokusthemen:</p> <p>Leistungsheterogenität und Individualisierung im Unterricht</p>



	<p>Adäquater Einsatz verschiedener Methoden im Unterricht</p> <p>Selbst gesteuertes Lernen</p> <p>Passung von Schwierigkeitsgrad und Tempo im Unterricht</p> <p>Klassenführung und Umgang mit Störungen</p> <p>Zeitnutzung im Unterricht</p> <p>Transparenz der Leistungsbewertung</p> <p>Lernförderliches Unterrichtsklima</p> <p>Lernkultur</p> <p>Unterstützung der individuellen Unterrichtsentwicklung durch die Schule</p> <p><b>Wenn ja, welche Themen fehlen?</b></p> <p>[Textfeld]</p>
2.4	<p><b>Wie beurteilen Sie die folgenden Aspekte?</b></p> <p>Vorgabe einer Auswahl an Fokusthemen durch das IFES (anstatt freier Themenwahl)</p> <p>Freiwilligkeit der Primärevaluation zu einem Fokusthema</p> <p>Antwortkategorien: überhaupt nicht sinnvoll / eher nicht sinnvoll / eher sinnvoll / sehr sinnvoll / weiss nicht</p>
2.5	<p><b>Das IFES evaluiert im Auftrag des Kantons Zürich die Schulen alle sechs Jahre. Wie beurteilen Sie diesen Rhythmus? Die Durchführung der IFES-Schulevaluationen erfolgt ...</b></p> <p>Antwortkategorien: zu selten / im angemessenen Zeitabstand / zu häufig / weiss nicht</p>
2.6	<p><b>Schulevaluationen können verschiedene Funktionen erfüllen. Sie können eingesetzt werden, um gegenüber Dritten einen Nachweis über die bestehende Schulqualität zu erbringen (Rechenschaftslegung) oder um die Schulqualität weiterzuentwickeln (Weiterentwicklung).</b></p> <p>Wozu dient die IFES-Schulevaluation im Kanton Zürich in Ihrer Wahrnehmung bisher?</p> <p>Wozu sollte die IFES-Schulevaluation im Kanton Zürich gemäss Ihrer Vorstellung dienen?</p> <p>Antwortkategorien: ausschliesslich Rechenschaftslegung / eher Rechenschaftslegung / gleichermaßen Rechenschaftslegung und Weiterentwicklung / eher Weiterentwicklung / ausschliesslich Weiterentwicklung / weiss nicht</p>

### Evaluationstätigkeit im Bildungsbereich

(Befragtengruppen: alle EF)

3	Als nächstes möchten wir Ihnen eine Frage zu Ihrer Evaluationstätigkeit im Bildungsbereich stellen:
3.1	<p><b>Wie viele Schulevaluationen haben Sie bislang für das IFES als Evaluatorin/Evaluator oder als Teamleiter/Teamleiterin durchgeführt? Bitte berücksichtigen Sie dabei alle Kantone.</b></p> <p>[Numerisches Textfeld]</p>

### Durchführung der IFES-Schulevaluationen

4	<p>Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre Einschätzungen und Erfahrungen mit der Durchführung von IFES-Schulevaluationen. Wir möchten Sie hierbei bitten, bei der Beantwortung jeweils auf zwei verschiedene Ebenen Bezug zu nehmen:</p> <p>(1) auf die Vorgaben, die das IFES zu den Schulevaluationen macht,</p> <p>(2) spezifisch auf die Evaluation [Angabe Schule], die Sie im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation] im Auftrag des IFES realisiert haben.</p>
4.1	<p><b>Inwieweit können die Schulen Einfluss auf die Wahl der Evaluationsinstrumente (z.B. Interviews, Ratingkonferenzen) nehmen?</b></p> <p>Gemäss IFES-Vorgaben</p> <p>IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]</p> <p>Antwortkategorien: gar nicht / teilweise / massgeblich / weiss nicht</p>
4.2	<p><b>Inwieweit können die Schulen Einfluss auf den Ablauf der Schulbesuche nehmen?</b></p> <p>Gemäss IFES-Vorgaben</p> <p>IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]</p> <p>Antwortkategorien: gar nicht / teilweise / massgeblich / weiss nicht</p>
4.3	<p><b>Inwieweit können die Schulen Einfluss auf die Formulierung der Empfehlungen der IFES-Schulevaluationen nehmen?</b></p> <p>Gemäss IFES-Vorgaben</p> <p>IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]</p> <p>Antwortkategorien: gar nicht / teilweise / massgeblich / weiss nicht</p>
4.4	<b>Wie beurteilen Sie die Organisation der Schulevaluationen durch das IFES?</b>

	Gemäss IFES-Vorgaben
	IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]
	Antwortkategorien: sehr schlecht / eher schlecht / eher gut / sehr gut / weiss nicht
4.5	<b>Wie beurteilen Sie die Kompetenz der IFES-Evaluationsteams?</b>
	Gemäss IFES-Vorgaben
	IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]
	Antwortkategorien: sehr schlecht / eher schlecht / eher gut / sehr gut / weiss nicht
4.6	<b>Wie beurteilen Sie die Kommunikation durch das IFES und die IFES-Evaluationsteams?</b>
	Gemäss IFES-Vorgaben
	IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]
	Antwortkategorien: sehr schlecht / eher schlecht / eher gut / sehr gut / weiss nicht
4.7	<b>Nun folgen mehrere Aussagen zum Prozess der IFES-Schulevaluation. Inwieweit treffen diese Ihrer Meinung nach zu?</b>
	<b>Die IFES-Schulevaluationen gehen auf die Bedürfnisse der Schulen ein.</b>
	Gemäss IFES-Vorgaben
	IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]
	Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht
4.8	<b>Die IFES-Schulevaluationen erheben die relevanten Informationen zur Bewertung der Schulen.</b>
	Gemäss IFES-Vorgaben
	IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]
	Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht
4.9	<b>Die IFES-Schulevaluationen berücksichtigen die unterschiedlichen Perspektiven und Meinungen.</b>
	Gemäss IFES-Vorgaben
	IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]
	Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht
4.10	<b>Die Schulportfolios werden in den IFES-Schulevaluationen angemessen berücksichtigt.</b>
	Gemäss IFES-Vorgaben
	IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]
	Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht
4.11	<b>Wie beurteilen Sie den Aufwand der Schulen für das Erstellen des Schulportfolios?</b>
	Gemäss IFES-Vorgaben
	IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]
	Antwortkategorien: zu gering / angemessen / zu hoch / weiss nicht
4.12	<b>Wie beurteilen Sie den Aufwand bei Schulen und Evaluationsteams für die Schulbesuche?</b>
	Gemäss IFES-Vorgaben
	IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]
	Antwortkategorien: zu gering / angemessen / zu hoch / weiss nicht
4.13	<b>Wie beurteilen Sie den Aufwand bei Schulen und Evaluationsteams für die Durchführung der IFES-Schulevaluationen insgesamt?</b>
	Gemäss IFES-Vorgaben
	IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]
	Antwortkategorien: zu gering / angemessen / zu hoch / weiss nicht
4.14	<b>Wie beurteilen Sie die Informationen, die mit den Schulportfolios für die IFES-Schulevaluationen zusammengestellt werden?</b>
	Gemäss IFES-Vorgaben
	IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]
	Antwortkategorien: gar nicht zweckmässig / eher nicht zweckmässig / eher zweckmässig / sehr zweckmässig / weiss nicht

4.15	<p><b>Inwieweit treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach zu?</b></p> <p><b>Die Schulbesuche sind ein geeignetes Instrument zur Erhebung der Daten, die für die Bewertung der Schulen nötig sind.</b></p> <p>Gemäss IFES-Vorgaben</p> <p>IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]</p> <p>Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht</p>
4.16	<p><b>Das IFES-Evaluationsdesign hat es erlaubt, verlässliche Daten für die Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation] zu erheben.</b></p> <p>Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht</p>

### Berichterstattung zu den IFES-Schulevaluationen

5	<p>Die folgenden Fragen beziehen sich auf die mündliche und schriftliche Berichterstattung zur IFES-Schulevaluation. Bitte nehmen Sie sich bei der Beantwortung der Fragen jeweils auf zwei verschiedene Ebenen Bezug:</p> <p>(1) auf die Vorgaben, die das IFES zu den Schulevaluationen macht,</p> <p>(2) spezifisch auf die Evaluation [Angabe Schule], die Sie im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation] im Auftrag des IFES realisiert haben.</p>
5.1	<p><b>Wie beurteilen Sie den Umfang der IFES-Evaluationsberichte?</b></p> <p>Gemäss IFES-Vorgaben</p> <p>IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]</p> <p>Antwortkategorien: zu knapp / angemessen / zu lang / weiss nicht</p>
5.2	<p><b>Wie beurteilen Sie die Sprache der Evaluationsberichte?</b></p> <p>Gemäss IFES-Vorgaben</p> <p>IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]</p> <p>Antwortkategorien: überhaupt nicht verständlich / eher nicht verständlich / eher verständlich / sehr verständlich / weiss nicht</p>
5.3	<p><b>Wie beurteilen Sie die Gestaltung der Evaluationsberichte (Struktur, Layout etc.)?</b></p> <p>Gemäss IFES-Vorgaben</p> <p>IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]</p> <p>Antwortkategorien: überhaupt nicht ansprechend / eher nicht ansprechend / eher ansprechend / sehr ansprechend / weiss nicht</p>
5.4	<p><b>Wie beurteilen Sie den Inhalt der Evaluationsberichte?</b></p> <p>Gemäss IFES-Vorgaben</p> <p>IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]</p> <p>Antwortkategorien: : sehr belanglos / eher belanglos / eher bedeutend / sehr bedeutend / weiss nicht</p>
5.5	<p><b>Wie beurteilen Sie die Qualität der mündlichen Präsentationen und/oder Besprechungen der Evaluationsergebnisse durch die IFES-Evaluationsteams?</b></p> <p>Gemäss IFES-Vorgaben</p> <p>IFES-Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation]</p> <p>Antwortkategorien: sehr schlecht / eher schlecht / eher gut / sehr gut / weiss nicht</p>
5.6	<p><b>Wie hat die Schule den IFES-Bericht zur Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation] aufgenommen?</b></p> <p>Antwortkategorien: sehr schlecht / eher schlecht / eher gut / sehr gut / weiss nicht</p>
5.7	<p><b>Wie beurteilen Sie die Rückmeldung, die das IFES Ihnen als Evaluationsfachperson nach Abschluss der Evaluation [Angabe Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation] gegeben hat?</b></p> <p>Antwortkategorien: überhaupt nicht fundiert / eher nicht fundiert / eher fundiert / sehr fundiert / weiss nicht / keine Rückmeldung erhalten</p>

## Ergebnisse und Empfehlungen der IFES-Schulevaluationen

6	<p>Die IFES-Schulevaluation umfasst eine Beurteilung des Qualitätsmanagements, allenfalls Erkenntnisse zu einem ausgewählten Fokusthema sowie Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Schule. Die folgenden Fragen befassen sich mit diesen Inhalten der IFES-Schulevaluation.</p> <p>Bitte beziehen Sie sich bei der Beantwortung der Fragen auf die IFES-Evaluation [Angabe Schule], die Sie im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation] realisiert haben.</p>
6.1	<p><b>Wie beurteilen Sie die Ergebnisse der IFES-Schulevaluation zum Qualitätsmanagement (QM)?</b>  Die Ergebnisse der IFES-Schulevaluation zum Qualitätsmanagement sind überzeugend.  Die Elemente des QM werden angemessen erfasst.  Die Ergebnisse zum QM waren/sind nützlich.  Die Ergebnisse zum QM waren/sind (zum Teil) überraschend.  Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht</p>
6.2	<p>FILTER: wenn (Fokusthema != 0)  <b>Wie beurteilen Sie die Ergebnisse der IFES-Schulevaluation zum Fokusthema?</b>  Die Ergebnisse zum Fokusthema sind überzeugend.  Die Ergebnisse zum Fokusthema waren/sind nützlich.  Die Ergebnisse zum Fokusthema waren/sind (zum Teil) überraschend.  Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht</p>
6.3	<p><b>Wie beurteilen Sie die Empfehlungen der IFES-Schulevaluation?</b>  Die Empfehlungen sind klar und gut verständlich.  Die Empfehlungen sind gut begründet.  Die Empfehlungen sind realistisch.  Antwortkategorien: trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft vollständig zu / weiss nicht</p>
6.4	<p><b>Wie beurteilen Sie die Anzahl an Empfehlungen im Bericht?</b>  Antwortkategorien: zu tief / angemessen / zu hoch / weiss nicht</p>

## Erster und zweiter Zyklus der IFES-Schulevaluationen

(Befragtegruppen: EF, die Evaluationen im Rahmen des zweiten Zyklus durchgeführt haben)

7	<p>FILTER: wenn Zyklusnummer = 2  Die von Ihnen evaluierte Schule ist im Schuljahr [Angabe Schuljahr der ersten IFES-Schulevaluation] bereits einmal durch das IFES evaluiert worden. Im Folgenden geht es um eine kurze Einschätzung zu den beiden bisher erfolgten IFES-Schulevaluationen.</p>
7.1	<p>FILTER: wenn Zyklusnummer = 2  <b>Inwieweit hat sich die periodische Durchführung der IFES-Schulevaluation bewährt?</b>  Antwortkategorien: überhaupt nicht bewährt / eher nicht bewährt / eher bewährt / sehr bewährt / weiss nicht</p>
7.2	<p>FILTER: wenn Zyklusnummer = 2  <b>Wie beurteilen Sie die Ausgestaltung des zweiten Evaluationszyklus?</b>  Antwortkategorien: gar nicht zweckmässig / eher nicht zweckmässig / eher zweckmässig / sehr zweckmässig / weiss nicht</p>
7.3	<p>FILTER: wenn Zyklusnummer = 2  <b>Konnten Sie im Rahmen der von Ihnen durchgeführten IFES-Schulevaluation [Angabe der Schule] im Schuljahr [Angabe Schuljahr der letzten IFES-Schulevaluation] die Umsetzung der Ergebnisse und Empfehlungen der ersten IFES-Schulevaluation erfassen?</b>  Antwortkategorien: gar nicht / vereinzelt / teilweise / vollständig / weiss nicht</p>

## Verbesserung der IFES-Schulevaluation

8	<p><b>Welche konkreten Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie in Bezug auf die IFES-Schulevaluation im Kanton Zürich?</b>  [Textfeld]</p>
---	---

**Kommentare**

9	<div>Vielleicht möchten Sie uns etwas zu dieser Befragung zurückmelden.</div> <div>[Textfeld]</div>
---	---

Vielen herzlichen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit zur Beantwortung unserer Fragen genommen haben!

Die Bildungsdirektion plant, die Ergebnisse der Evaluation zur Qualität und Nutzung der IFES-Schulevaluationen zu veröffentlichen. Wir werden Sie zu gegebener Zeit per E-Mail über die Publikation der Evaluationsstudie informieren.

## Abkürzungsverzeichnis

BBW	Berufsbildungsschule Winterthur
BI	Bildungsdirektion des Kantons Zürich
BMS	Berufsmaturitätsschule
BP	Bildungsplanung
BSMG	Berufsschule Mode und Gestaltung
BZZ	Bildungszentrum Zürichsee
EDK	Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und Erziehungsdirektoren
eduQua	Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungsinstitutionen
EF	Evaluationsfachleute
FT	Fokusthema
F+O	Führung und Organisation
HoPro	Kantonsschule Hohe Promenade
ICT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IFES	Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II
IFES-SE	IFES-Schulevaluation
ISO	International Organisation für Standardization
KKS	Koordinationskommission Schulprogramm
MBA	Mittelschul- und Berufsbildungsamt
NW EDK	Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz
PLG	professionelle Lerngemeinschaft
PUQE	persönliche, unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung
QE	Qualitätsentwicklung
QEL	Qualitätsentwicklungsleitung
Q-Konzept	Qualitätskonzept
QM	Qualitätsmanagement
Q-Team	Qualitätsteam
Q2E	Qualität durch Evaluation und Entwicklung
SEVAL-Standards	Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft